

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra sociologie

Bakalářská práce

Rudolf Tkáč

**Kontraproduktivní postupy byrokracie v rámci státní
instituce**

Counterproductive bureaucratic processes in the state
institution

Praha 2019

Vedoucí práce: Mgr. Jan Sládek, Ph.D.

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Mgr. Janu Sládkovi, Ph.D., za podnětné konzultace, ochotu a trpělivost při vedení mé práce. Můj dík také patří PhDr. Jiřímu Vinopalovi, Ph.D., za jeho přínosné rady.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Sezimově Ústí dne 29. července 2019

Rudolf Tkáč

Abstrakt

Abstrakt práce zkoumá vztah úředníků k dysfunkcím vycházejících z byrokratických principů, na nichž stojí instituce, ve které jsou zaměstnání. Výzkum se hlavně soustředil na to, co vlastně sami pracovníci považují za dysfunkce a jak moc je zatěžují. Teoretické poznání práce staví hlavně pracích Mertona, Gouldnera a Croziera. Těžištěm práce je pak výzkum úředníků pracujících ve státní byrokratické instituci. Data jsou získávána pomocí polostrukturovaných rozhovorů a dotazníků. Závěry práce by tak mohly napomoci osvětlit, proč stále přetrvávají některé problémy byrokratických organizací, popřípadě jak se s nimi vypořádat. Analýza dat ukazuje, že úředníci jsou schopni ukázat na určité dysfunkce v rámci své agendy, nicméně ale většinou nemají pocit, že by jimi byli příliš zatěžováni. Zároveň se ukazuje, že to, co musejí dělat, vnímají jako svoji práci a zbytečně se nesnaží v ní hledat nedostatky. Pro optimalizaci fungování byrokratické struktury je spíše zapotřebí externího zásahu. Neboť pracovníci uvnitř velmi často nemají pocit, že se s problémem potýkají a když, tak si ho dokáží racionalizovat.

The main aim of this work was to investigate the relation between officials and dysfunctions that are related to bureaucratic principles, namely the bureaucratic principles on which the institution they work for is built. Research has focused on two questions. The first is what officials themselves consider dysfunction and the second is how the dysfunctions bother them. The theoretical theses are based on the work of Merton, Gouldner and Crozier. This work is focused on the examination of officials working in a state bureaucratic institution. These data were obtained using semi-structured interviews and questionnaires. The conclusions of the work could show why some problems of bureaucratic organizations still exist and the conclusions of the work could also show how these problems can be managed. Data analysis shows that officials are able to recognize some dysfunctions within their agenda, but officials do not usually feel that these dysfunctions bother them. It turns out that officials do what they have to do and they do not try to find deficiencies in their job. External intervention is therefore needed to optimize the operation of the bureaucratic structure because insiders can rationalize the problem.

Obsah

Úvod.....	6
1. Teoretická část	6
1. 1. Pojetí byrokratické dysfunkce	7
1. 1. 1. Robert King Merton	7
1. 1. 2. Alvin Ward Gouldner	8
1. 1. 3. Michel Crozier.....	8
1.2. Podmínění dysfunkce	9
1.2.1. Konformita a identita	9
1.2.2 Centralizace v praxi.....	10
2. Výzkumná část	11
2. 1. Metodologie	11
2. 2. Kvalitativní výzkum.....	11
2.2.1. Sběr dat.....	11
2.2.2. Rozhovory	12
2.2.3. Shrnutí informací z rozhovorů	13
2.3. Dotazníkové šetření – třídění prvního stupně.....	14
2.3.2 Shrnutí	18
2.4. Dotazníkové šetření - třídění druhého stupně.....	20
2.3.4 Statistická signifikance.....	20
2.3.5 Věk – testovaná proměnná	20
2.3.6 Doba zaměstnání – testovaná proměnná	24
2.3.7 Vzdělání – testovaná proměnná	29
2.3.8 Vztahy mezi jednotlivými kategoriemi	35
3. Interpretace a diskuze výsledků	42
4. Závěr	44
Zdroje a literatura	46
Přílohy	47
Dotazník	47

Úvod

Byrokratický systém jako jeden z organizačních nástrojů se používá při řízení organizací. První významné úvahy o byrokracii se na sociologickém poli objevují od M. Webera. Byrokracie je zde nekriticky popsána jakožto poměrně efektivní systém. Z Weberova konceptu se pak vycházelo zhruba do 50. let (Keller, 1996). R. K. Merton si všímá, že byrokracie s sebou nenese pouze pozitiva, a poukazuje na její dysfunkce, hlavně pak na ty, které přímo pocítují ti, kteří jsou nuceni služeb takových organizací využívat (Merton, 2007). Kritiku byrokracie můžeme najít i u jiných autorů, jako je třeba S. H. Udy, který se zaměřuje na míru racionality v byrokratických systémech (Udy, 1959). V dnešní době můžeme najít jak autory pro, tak proti byrokracii (Giddens, 2013). Přes všechna pozitiva i negativa, jež byrokracie přináší, je to systém, bez kterého se současná společnost zatím neobejde. Ve světle lepšího poznání dysfunkčních mechanismů byrokracie může tato práce přispět k zefektivnění řízení organizací, což může vést i ke snadnějšímu přístupu ke službám, jež byrokratické procesy zajišťují.

Jak už bylo výše uvedeno, byrokracie nefunguje zcela bezchybně. Pokud bychom vyloučili případy, které byrokracie řešit neumí, nebo ve specifické oblasti nejsou jasně stanovená pravidla, jak postupovat, pořád tento systém nebude ideální. I v běžném řešení rutinních záležitostí by mohla fungovat efektivněji. Předpokládám, že existují určité směrnice (pravidla) v organizaci, jež jsou zbytečné a pracovníky omezují a zpomalují v jejich činnosti. Cílem práce je právě takové procesy identifikovat a blíže prozkoumat. Práce se bude hlavně zaměřovat na to, jak posuzují dysfunkce samotní úředníci. Výsledky práce by mohly být přínosné pro optimalizaci agendy institucí, jež se potýkají s byrokratickými problémy.

Práce se primárně zaměřuje na byrokratické procesy v rámci konkrétní státní instituce. Data byla sbírána pomocí rozhovorů s jednotlivými pracovníky instituce. Na jejich základě pak vzniknul dotazník, který byl distribuován všem pracovníkům daného úřadu.

Závěry práce pomohou odhalit problémové byrokratické procesy a jejich závažnost. Kromě toho, že předpokládané problémy mají samy o sobě negativní vliv na chod organizace, mohou také svým charakterem více či méně frustrovat zaměstnance, což může mít dopad na kvalitu celkové práce. Identifikace a potenciální řešení těchto dysfunkčních jevů by tak mohlo krom problému samotného vylepšit pracovní klima v organizaci. Vzhledem k charakteru práce by mohly některé zjištěné poznatky být aplikovány na instituce s obdobnou formou organizace.

1. Teoretická část

Práce neobsahuje historický exkurz do zkoumání byrokracie. Přesto je ale třeba vymezit základní názorové proudy co se týká její dysfunkčnosti. S těmi se pak bude nadále pracovat v kontextu s nasbíranými daty z výzkumu. V teoretické části práce budou představeny myšlenky R. K. Mertona, A. W. Gouldnera a M. Croziera. Dále tato část pojednává o konceptech konformity, identity a centralizace, které se pak odráží v interpretaci dat.

1. 1. Pojetí byrokratické dysfunkce

1. 1. 1. Robert King Merton

Byrokracií se jako první z významnějších sociologů začal zabývat Max Weber. Ten se zaměřoval spíše na popis byrokratického systému převážně v rámci jeho kladů, věci, které se obával, bylo postupné „odosobnění“ jako daň pro efektivní fungování (Keller, 1996). Robert King Merton si pak všímá nedostatků byrokracie.

Za hlavní dysfunkci byrokracie Merton považuje odklon od původního cíle, kterým měla byrokratická struktura sloužit. Místo toho, aby byrokratické předpisy fungovaly jako prostředky k dosahování jiných cílů, se samy stávají cílem (Merton, 2007). Na transformaci byrokratických prostředků v samotný cíl neupozorňuje jenom Merton, ale také Crozier nebo March a Simon (Pasiczny & Glinka 2016).

Pro dobré fungování byrokratické instituce je zapotřebí, aby pracovníci dodržovali disciplínu. Podle Mertona je k tomu zapotřebí vybudování určité citové vazby (Merton, 2007). Organizace pak disponují různými mechanismy, jak takové vztahy u svých pracovníků rozvíjet, často jsou k tomu používány různé finanční odměny, naděje na povýšení (kariérní růst) a nabídka jistoty zaměstnání. Právě tato opatření ve výsledku způsobují onu transformaci prostředků v cíle. Merton poukazuje na to, že tyto mechanismy mimo vytváření konformity u zaměstnanců vytváří až přehnanou potřebu dodržování pravidel (Merton, 1968). Pro úředníka je pak důležitější jeho agendu vyřizovat formálně správně i na úkor potřeb klienta.

Merton se pak zmiňuje o tzv. profesní hrdosti, která také přispívá k odporu úředníků ke změnám (Merton, 2007). U státních institucí pak k těmto problémům také z velké míry přispívá fakt, že stát má vyhrazený monopol na určitou agendu (např. Finanční správa ČR, Česká správa sociálního zabezpečení atd.). V těchto případech tak instituce nemusí soupeřit s žádným konkurentem, takže nejsou tak motivovány k optimalizaci fungování svých struktur jako je tomu u soukromého sektoru.

Jelikož Merton při vytváření svých teorií využívá Weberovo dílo, Jan Keller (1996) vytvořil přehledný souhrn hlavních bodů, k jakým se Merton vymezoval a pomocí kterých pak dále rozvíjel myšlenky dysfunkcí.

- a) *V případě účelově racionálního jednání vylučuje výhradní zájem o dosažení právě určitého cíle z úvahy všechny ostatní možné důsledky.*
- b) *Podobný efekt může mít v případě hodnotově racionálního jednání výhradní soustředění na určité hodnoty doprovázené odhlédnutím od všeho ostatního.*
- c) *Tradiční formy jednání vycházejí z předpokladu, který může být často mylný, a sice že jednání, které v minulosti vedlo k žádanému výsledku k němu automaticky povede i nadále.*
- d) *Konečně jednání afektivní bývá doprovázeno jakousi obsesí, jež znemožňuje definovat situaci adekvátně, problém možných důsledků přitom není jednatelům vůbec nastolen.* (Keller, 1996, s. 52)

1. 1. 2. Alvin Ward Gouldner

Gouldner se zabýval mimo jiné tím, proč dysfunkce v byrokratickém prostředí přetrvává a proč je skoro nemožné ji odstranit. Výzkum bude reflektovat jeho poznatky, zaměří se na to, jestli Gouldnerovy závěry jsou platné i pro klima zkoumané instituce.

Je třeba zmínit, že zatímco Weber sledoval především vládní byrokracii, Gouldner se hlavně zabývá byrokracií v průmyslu (Vogel, 1995). Alvin Gouldner vidí dysfunkční složku byrokracie v podobě neosobních pravidel. V tomto směru je zde jistá podobnost s Mertonem v tom smyslu, že jistá pravidla v rámci organizace jsou zbytečná tím způsobem, že nesledují primární cíle organizace. Krom toho Gouldner ještě upozorňuje na důležitou skutečnost, a to vztah mezi nadřízenými a podřízenými.

Podřízení jsou zpravidla blíže „skutečnosti“, vidí, jak doopravdy vypadá situace, se kterou se musejí potýkat. Proto sledují více technické (funkční) aspekty na rozdíl od svých nadřízených. Nadřízení nejsou tak kvalifikovaní, protože kvalifikovanost (jakou mají jejich podřízení) není zapotřebí na jejich pracovních postech (Gouldner, 1954). Starají se pak hlavně o zájmy organizace, které se mohou v určitých případech rozcházet s primárním cílem, kterému má instituce sloužit. Přestože mají podřízení přímý kontakt s realitou, je pro ně velice těžké prosadit nějaké změny, pokud mají nadřízení jiný pohled na věc. Pro ilustraci níže uvedu příklad z dnešní doby, na němž je pěkně vidět aktuálnost této situace.

V praxi se stává, že se klienti soudí s institucí, pokud si myslí, že byli nějakým způsobem poškozeni. Systém je nastavený tak, že soud může dát klientovi za pravdu i v případě, pokud se instituce dopustí procesní chyby – nikoli věcné. Může se jednat o chybu jako je třeba zapomenuté razítko, nebo podpis úředníka. V těchto případech spor vyhraje klient instituce, přestože rozhodnutí instituce bylo správné, nicméně se dopustila takovéto chyby. Nadřízení pak vytvářejí různá opatření, která mohou mít negativní dopad na práci podřízených v tom smyslu, že ji mohou zpomalit a udělat složitější. Tímto opatřením sice chrání instituci před podobnými případy, ale zpomalují a ztěžují pracovní procesy, které mají vést k primárním cílům organizace – pomáhat svým klientům.

1. 1. 3. Michel Crozier

Crozier si všimá toho, že konformita v organizaci se netýká pouze podřízených řadových pracovníků. Podřízení mají vlastní „páky“, kterými se snaží získat jistou míru kontroly v organizaci, tím přenášejí konformitu i na vedení. Pro supervizory je pak rutinní náplň práce také příjemná, nemusí pak čelit problémům, které by mohly vyvstat z nových rozhodnutí (Crozier, 1964).

Podle Croziera ale pracovníci nechtějí mít větší autonomii, s tou by totiž přišlo více zodpovědnosti, neosobní pravidla organizace tak chrání pracovníky, protože konečná rozhodnutí vycházejí právě z předem vytvořených pravidel, nezávisí na jednotlivci (Keller, 1996).

Aby zaměstnanci byrokratické instituce mohli využívat nefunkčních pravidel ve svůj prospěch, musí si uvědomovat jejich existenci. V byrokratickém systému ale existuje nemálo pravidel, které proces práce zpomalují a z jejich samotné podstaty není možné z nich žádným způsobem získat pro sebe jakoukoli výhodu. V rámci výzkumu v terénu se má ukázat, do jaké míry jsou si pracovníci vědomi dysfunkčních jevů, respektive jestli je vůbec považují za dysfunkční.

1.2. Podmínění dysfunkce

1.2.1. Konformita a identita

Konformita a identita mají nesporně vliv na chování a myšlení aktérů, četné zmínky o tom můžeme snadno najít v literatuře zabývající se sociální psychologií jako je třeba *The social animal* (Aronson, 2008) nebo *Sociologie trochu jinak* (Urban, 2011). Oba koncepty (konformita a identita) se pak jeví jako přínosné nástroje v rámci osvětlení problematiky byrokratických dysfunkcí a jejich vnímání úředníky.

Aronson definuje konformitu jako změnu v chování nebo stanoviscích člověka v důsledku skutečného nebo domnělého tlaku od osoby nebo skupiny osob (Aronson, 2012). Konformita v organizaci se ale nutně nemusí projevovat přímým tlakem osoby nebo skupiny osob. Tlak vytváří pravidla organizace, ve které se člověk rozhodl pracovat. Primární motivací pro dodržování pravidel je tedy nepřijít o místo. Soustavné porušování pravidel v tomto případě neznamená být neoblíbený u kolegů, ale také i ztrátu zaměstnání.

Konformita vychází z lidských potřeb být oblíbený a mít pravdu (Deutsch & Gerard, 1955). V rámci toho případu bych ještě doplnil pocit, že práce, kterou vykonávám, má smysl. Pokud pracovníci nevidí smysl daných pravidel, hrozí riziko konfliktu s vedením (Gouldner, 1964). Konformita je tedy důležitá v rámci zachování dobré pracovní morálky.

Aronson pak termín konformita rozděluje na tři podkategorie, jež nazývá „reakce na sociální vlivy“ (Aronson, 2012). Jsou to souhlas, ztotožnění a internalizace. Jelikož ve své monografii pracuje hlavně s přímým vlivem jiných účastníků skupiny na člověka, bude následující dělení modifikováno, aby se dalo použít i v situaci, kde je o konformitu v rámci reálné instituce.

První stupeň – souhlas, znamená, že se pracovníci danými pravidly řídí, ale sami s ním nemusí souhlasit. Jde tady spíše o vnější chování než vnitřní citění. Dalo by se říct, že je to vlastně základní požadavek k vykonávání práce.

Ztotožnění – druhý stupeň jde v tomto případě použít jen těžko. Jedná se o přebírání vzorců chování osob, kterým se chceme podobat (ztotožnit se s nimi), což v kontextu s abstraktní organizací není příliš reálné.

Třetí stupeň je internalizace. Jde o skutečné přijetí hodnot. V kontextu této práce s tímto budeme operovat tak, že pracovník věří v smysluplnost pravidel a pracovních postupů organizace, jimiž se musí řídit. K tomu, aby úředníci mohli dosáhnout tohoto stupně konformity, existuje několik mechanismů.

Organizace samy o sobě disponují nástroji, které pomáhají vytvářet konformní prostředí jako je například dresscode. Některá pravidla může být ale těžké přijmout, protože jdou proti „selskému rozumu“, přestože je organizace zavádí většinou s vysvětlením, proč byla vytvořena. Tady se však do „hry“ musí zapojit i samotný zaměstnanec, musí sám sebe přesvědčit o smysluplnosti regulí. Respektive nemusí a může zůstat pouze u stádia souhlasu (pravidla dodržuje, ale neztotožňuje se s nimi), pak je pro něj ale o to těžší práci vykonávat. Zde začíná hrát roli i skupinová identita. Ta je konstruována skrze vnímání jedince ve skupině ostatních (Ashforth & Mael, 1989). Vytváření si identity v rámci pracovního prostředí má vliv na chování a myšlení aktérů (Watson, 2008). Pokud pracovník tedy přijme novou identitu coby „úředník“, dokáže si pak lépe sám sobě vysvětlit (v některých případech bych se nebál použít slovo racionalizace), proč je třeba vykonávat dané postupy z racionálního hlediska.

V praxi se můžeme setkat s oběma typy úředníků, jak s těmi, co jsou pouze ve stádiu souhlasu, tak s těmi, jež přijali pravidla za svá. Respektive neexistuje ani jeden čistý typ, ale můžeme sledovat různé postoje (souhlas a internalizaci) k různým pravidlům u stejné osoby. Blíže o tom bude pojednáno ve výzkumné části této práce.

Také je zde možnost převzít pravidla organizace z titulu její autority. Tuhle situaci velmi dobře ilustruje Max Weber v jedné ze svých mnichovských přednášek. *Ctí úředníka je schopnost, že – proti svým představám – na zodpovědnost nadřízeného úřadu provede jeho příkaz, který považuje za nesprávný, zcela svědomitě a přesně tak, jako by odpovídal jeho vlastnímu přesvědčení: bez této v nejvyšším smyslu mravní disciplíny a bez sebezapření by se celý správní aparát rozpadl* (Weber, 2009, s. 263). Protože podle Webera je povinností úředníka pracovat ve svém úřadě *sine ira et studio* (bez hněvu a zaujatosti), ne „bojovat“, to je pak úkolem politiků (Weber, 2009). Pokud by byl úředník ochotný plně důvěřovat schopnostem svých nadřízených, nebyl by pak pro něj žádný problém vykonávat svoji práci s čistým svědomím. V dnešní době je však tento jev spíše vzácný.

1.2.2 Centralizace v praxi

Centralizace má v byrokracii své opodstatnění, ale můžou nastat situace, kdy se zcela paralyzuje fungování určitých úkonů. Často také bývá zmiňována jako jedna z příčin dysfunkcí v byrokracii. Pro ilustraci toho, jak může být centralizace nebezpečná, použiji příklad z jednoho rozhovorů, jenž byl proveden v rámci kvalitativního šetření.

V celém případě jde se jedná o vyčištění koberce. Instituce, v níž jsem prováděl výzkum, má velké množství poboček. Budova jedné z nich byla v rekonstrukci, proto byla dočasně přesídlena do budovy kulturního domu v dané obci. Když se původní sídlo opravilo, pobočka se opět přemístila. Při vyklizení prostor v kulturního domu požádala správa objektu instituci, aby vyčistila koberec do jednoho týdne v kanceláři, kde se nacházelo provizorní sídlo pobočky.

Zdánlivě banální úkol jako je vyčištění koberce se však stává prakticky neproveditelný, pokud by se měl dodržet správný úřednický postup v rámci všech pravidel. Pracovníci úklidové služby, kteří provádí úklid v budovách instituce mají jasně dané ve smlouvě úkony, které mají vykonávat. Instituce pak po nich nemůže chtít, aby provedli čištění koberce v prostorách kulturního domu.

Situace by se správně měla řešit následujícím způsobem. Nejdříve je zapotřebí zpracovat písemnou žádost a zaslat ji na krajské sídlo organizace, odtud pak žádost cestuje na generální ředitelství. Z ředitelství se pak žádost přemístí na ministerstvo. To má pak lhůtu sedm dní na zpracování žádosti. Pokud ministerstvo žádost schválí, putuje rozhodnutí stejnou cestou zase zpátky na okres. Tam je pak třeba vytvořit zakázku na vyčištění koberce a znovu ji poslat na kraj. Na kraji je zakázka převedena do elektronické podoby a následně nahrána na elektronický portál, který instituce využívá pro zadávání zakázek. Na portálu musí být zakázka zveřejněna alespoň deset dní. Dá se předpokládat, že se žádná firma nepřihlásí, neboť kontrakt na vyčištění jednoho koberce není příliš lukrativní záležitost. Po vypršení lhůty může okres vypsát vlastní výběrové řízení. Aby bylo řízení úspěšné, je zapotřebí, aby se ho zúčastnily alespoň tři firmy. Pokud se nepovede najít vhodného kandidáta, celý proces by se měl opakovat. Ještě je potřeba si uvědomit, že mimo lhůty, které existují, je potřeba počítat s časem, který zabere doručování fyzické žádosti tam a zase zpátky.

Z příkladu je vidět, že je reálně nemožné vůbec najít někoho na vyčištění koberce a už vůbec není možné zvládnout to v čase, který požadovala správa kulturního domu. Implementace jednoho pravidla na všechny případy stejného charakteru (žádost o něco) pak může mít za následek kompletní selhání.

V praxi se nakonec problém řešil jinak než „správným“ postupem. Instituce, která působí v daném okrese nakoupila čisticí prostředky za tři sta korun, vysavač byl zapůjčen od jednoho ze zaměstnanců a koberec vyčistili dva úředníci ze svojí „dobré vůle“. Centralizace tak může paradoxně způsobit jednání, které rozhodně nebylo původně zamýšlené.

2. Výzkumná část

2. 1. Metodologie

Práce je vystavěna jako případová studie. Výzkum probíhal ve státní instituci, používající byrokratický aparát, kde pracuje 72 pracovníků. Empirické šetření bylo zaměřeno na problémy v rámci existujícího byrokratického systému.

Jako podklad pro tvorbu otázek do dotazníkového šetření bylo čerpáno ze dvou hlavních zdrojů. Tím prvním je moje pracovní zkušenost právě v této instituci. Pracoval jsem zde deset měsíců a za tu dobu jsem mohl pozorovat problémy, se kterými se pracovníci potýkají. Jako druhý zdroj pro tvorbu dotazníku byl kvalitativní výzkum. Ten probíhal ve formě polostrukturovaného rozhovoru. Kvalitativního šetření se zúčastnil vždy jeden pracovník za každé oddělení. Každé oddělení má specifickou agendu oproti ostatním, proto každý zástupce svého oddělení poskytl jiný pohled na organizaci a pomohl poodkrýt různé problémy týkající se byrokracie. Do tohoto šetření nebyla brána v potaz malá oddělení čítající jednoho až tři pracovníky, která přímo nesouvisí s hlavní činností instituce jako takové (například právní oddělení).

Na tomto základě byl poté sestaven dotazník, který zjišťoval, do jaké míry se pracovníci ztotožňují s položkami v dotazníku. Hlavní část dotazníku tvoří uzavřené otázky v podobě likertovské škály. Dále pak dotazník obsahuje otevřené otázky, kde měli respondenti za úkol uvést, kde oni sami vidí největší slabiny systému, které mají největší dopad na jejich práci – nějakým způsobem ji znesnadňují nebo ji brzdí.

2. 2. Kvalitativní výzkum

2.2.1. Sběr dat

První částí výzkumného šetření bylo realizování kvalitativního výzkumu. Pracovníci byrokratické instituce zastávají různé agendy v závislosti na oddělení, ve kterém pracují. Tudíž byl předpoklad, že se pracovníci daného oddělení budou potýkat se specifickými problémy na rozdíl od zaměstnanců jiného oddělení. Proto v první fázi výzkumu byly realizovány rozhovory vždy s pracovníkem, jenž zastupoval jedno oddělení instituce. Celkem proběhlo šest rozhovorů. Jejich účelem bylo získat základní představu o problémech, s nimiž se pracovníci jednotlivých oddělení potýkají. Na základě těchto znalostí byl později sestaven dotazník, který zjišťoval, do jaké míry se s těmito problémy potýkají.

Rozhovory měly polostrukturovaný charakter. Respondenti byli vyzváni k tomu, aby uvedli problémy, které se týkají jejich běžné denní agendy. Pomocí doplňujících otázek byl rozhovor směřován tak, aby se týkal hlavně úskalí spojených přímo s byrokratickou strukturou organizace.

2.2.2. Rozhovory

Respondent č. 1

Podle respondenta nefungují dobře nástroje, se kterými denně pracuje. Zejména jde o software, který často „padá“ a hardware (hlavně tiskárny), který je poruchový. Na plnohodnotnou opravu nejsou peníze (nahrazení poruchové součástky za novou).

Po administrativní stránce vidí respondent problém v obsahu formulářů. Formuláře totiž obsahují údaje, se kterými se v praxi vůbec nepracuje, přes to je klient musí vyplnit. Respondent zmínil, že měly možná smysl v minulosti, kdy platily jiné směrnice, dnes už jsou ale zbytečné, ale i tak jsou vyžadovány.

Další problém je spojený s klienty, kteří nespolupracují. V určitých případech pak nastává situace, kdy pracovník nemůže ukončit správné řízení. Neustále tak musí zasílat korespondenci klientům, kteří třeba úplně přestali komunikovat. Druhým případem jsou podle respondenta tzv. „chroničtí stěžovatelé“. Pokud si klient stěžuje, je povinností pracovníka na stížnost reagovat a vyrovnat se se všemi body, jež stížnost obsahuje. Je třeba postupovat podle přesně daných pravidel. V této oblasti chybí respondentovi legislativní nástroj, který by mu pomohl situaci vyřešit jinak.

Respondent č. 2

Respondent vidí problém v pracovním procesu. Ve své agendě se potýká s dlouhými lhůtami, které mají jiné instituce, se kterými musí spolupracovat, a lhůtami, které má na rozhodování klient. V důsledku toho nemůže efektivně řešit svoje případy, které by podle něj mohly být vyřízeny podstatně rychleji.

Dále vidí jako další úskalí práce týkající se papírování, tzn. záznamy do protokolů. Respondent by měl vyhotovit protokol v podstatě o každém úkonu, který provádí v rámci své práce s klienty. V důsledku toho mu pak schází čas na hlavní náplň jeho práce. Protokoly by podle něj měly sloužit jako podklad pro soudy, pokud by nastal spor. Nicméně respondent uvádí, že ve většině případů na ně stejně není brán žádný ohled. Z jeho pohledu je tedy protokolování činnost, která v praxi nemá skoro žádný význam, pouze ho okrádá o čas. Také říká, že kvůli časové nemožnosti protokolovat vše podle pravidel, si každá pobočka dané instituce vytváří svůj vlastní systém, jak se s tím vypořádat. Tím pádem není postup unifikovaný, i když by v rámci zákonů být měl. Přesto všechno klade respondent na protokoly ve svých spisech velký důraz, protože jsou pravidelně kontrolovány. Kdyby neměl své protokoly v pořádku, mohl by se dostat do problémů.

Jako poslední potíží vidí skutečnost, že se nemůže bránit proti klientům. Pokud mu v telefonickém rozhovoru někdo nadává nebo mu vyhrožuje, není pro něj možnost obrany. Nemá možnost telefonický rozhovor nahrávat, pokud by tuto věc chtěl řešit soudní cestou, dostane se do situace „tvrzení proti tvrzení“.

Respondent č. 3

Respondent shledává největší problém v nastavení komunikace a spolupráce s jinými institucemi. Pro jeho práci je klíčové pracovat s podklady, ke kterým sám nemá přístup a nejprve je musí

vyžádat od jiných organizací. Jako problematická se jeví forma žádosti a poté lhůta, kterou mají ostatní instituce na vydání příslušného dokumentu.

V agendě respondenta se také často mění legislativa. V praxi to znamená, že se mění podmínky, za nichž klient může požadovat určité služby.

Respondent č. 4

Respondent označuje systém své agendy za složitý, jak pro zaměstnance, tak pro klienty. Také upozorňuje na jeho finanční náročnost. Složitost systému však nepojímá přímo v negativním smyslu. Podle něj musí být v systému tolik kroků, aby zaručil objektivitu. Podobně jako ostatním respondentům, i jemu vadí dlouhé čekací lhůty v určitých záležitostech, na druhou stranu zastává stanovisko, že jsou důležité v rámci zájmu klientů (i když si klienti často myslí opak).

Respondent č. 5

Respondent přiznává, že je správné řízení v jeho agendě složité, náročné a dlouhé, ale po procesní stránce v pořádku. Zmínil, že v minulosti nebylo vyžadováno protokolování všech úkonů a dokládání tolika materiálů od klientů, jako je tomu nyní. Podle respondenta, je to však změna k lepšímu, protože tato opatření pomáhají chránit jak zaměstnance, tak klienty. Respondent není toho názoru, že by pracovní procesy v rámci agendy šly lépe optimalizovat. Z jeho pohledu je to lepší bezpečnost na úkor rychlosti práce.

Respondent č. 6

Podobně jako u ostatních agend se respondent potýká s tvorbou protokolů. V jeho agendě jsou ještě striktnější pravidla než u ostatních, musí používat přesné fráze vycházející ze směrnic, nemůže použít vlastní slova.

Dále poukazuje na pravidla, která se mohou zdát poněkud absurdní. Instituce je ochotna proplatit náklady na cestování klientům, kteří využívají respondentovu službu. Nicméně pouze v případech, že klient poté opustí město nejbližším dopravním spojem a doloží jízdenky, které pak budou ověřeny (jestli byly skutečně použity v daném dopravním spoji atd.), jinak nebudou proplaceny. Také poukazuje na ne úplně ideální situaci ohledně elektronických pracovních nástrojů. Často se dostává do situace, kde musí údaje o klientech z jednoho softwaru ručně přepisovat do softwaru jiného, postrádá funkci, pomocí které by údaje mohl extrahovat automaticky.

2.2.3. Shrnutí informací z rozhovorů

Dle předpokladů každé oddělení má své specifické problémy, nicméně je tu většina takových, kterou mají všechna oddělení do určité míry společné. Na základě rozhovorů bychom mohli problémy rozdělit do několika kategorií.

První se týká tvorby protokolů. S tímto problémem se potýkají všechny agendy. Protokolování v tomto kontextu znamená zapisovat podrobné zprávy o své pracovní činnosti (např. zápis o jednání s klientem, zápis o vypořádání se se stížností atp.). Většina dotázaných respondentů se domnívá, že by tento proces mohl být jednodušší, někteří z nich také poukazují na to, že v minulosti nebylo tolik pravidel ohledně protokolování, jako je tomu teď. Našli se ale i takoví respondenti, již se domnívají, že je tato procedura zcela v pořádku, byť je zdoluhavá, nedokáží si představit zjednodušení procesu. Dalším úskalím je fakt, že pokud dojde na situaci, kdy by měl být záznam v protokolu užitečný, jako je třeba soudní líčení, není na ně brán moc zřetel.

Problém, se kterým se potýká většina oddělení, jsou čekací lhůty. Jedná se o lhůty, které mají na vyřízení jejich klienti, nebo instituce, se kterými musejí v určitých případech spolupracovat. S tím výrazně souvisí i nespolupráce některých klientů, která má za následek další protahování řízení. Kvůli tomu se zaměstnancům hromadí práce, se kterou nemůže pohnout, protože musí čekat na další podklady.

Dalším problémem je koncepce formulářů. Tento problém se týká pouze některých agent a spočívá v tom, že se po klientech chce znát velké množství údajů, a ne se všemi se pak opravdu pracuje. Někteří respondenti tuto skutečnost vysvětlují jako přezitek z minulosti, kdy byly tyto údaje zapotřebí.

Někteří pracovníci vidí překážky v ne úplně ideálním softwaru a hardwaru. Co se týče softwaru, není vždy úplně stabilní. Také by jim při práci výrazně pomohlo, kdyby spolu byly programy více kompatibilní s programy, které používají jiná oddělení nebo instituce. Hardware bývá často poruchový, na jeho opravu nejsou prostředky.

Zbylé problémy, které zmínil pouze jeden respondent se týkají spolupráce s ostatními institucemi a legislativou. Problém ve spolupráci s jinými organizacemi tkví hlavně v délce lhůty, kterou mají na to, aby dodaly příslušné podklady. Časté změny v legislativě mění podmínky, kdy může klient využívat daných služeb. Komplikace pak spočívá v novém nastudování příslušných zákonů a následné vysvětlování klientům, proč už neplatí předchozí podmínky.

2.3. Dotazníkové šetření – třídění prvního stupně

V tomto oddíle se budu zabývat analýzou jednotlivých položek z dotazníku, jenž byl vyplněn zaměstnanci instituce. Dotazník měl zjistit, s jakými problémy spojenými s byrokracií se úředníci potýkají. Většinu otázek dotazníku až na výjimky (budou uvedeny u konkrétních otázek) vyplnilo 51 respondentů ze 72 dotázaných.

Charakter otázek můžeme rozdělit na tři skupiny. První skupina se zaměřuje na problémy, které se týkají běžné denní agendy pracovníků. Druhá skupina se soustřeďuje na problematiku legislativy, jež v této instituci hraje velkou roli. Poslední skupina se týká spolupráce s jinými organizacemi a celkového hodnocení práce.

Pohlaví

Pohlaví	
ženy	47
muži	4
počet odpovědí	51

Ze všech dotázaných jsou v souboru celkem 4 muži a 47 žen. V rámci celé instituce je to pak 7 mužů a 65 žen. Tady je potřeba uvést, že muži zde nevykonávají práci typickou pro danou instituci, zastávají posty jako je IT správa, kontrola financí atd. Jedná se tedy o podpůrné činnosti, které jsou nezbytné pro chod instituce. Práci, která vede přímo k cílům organizace, pak zastávají ženy.

Vzdělání

Vzdělání	
střední škola	17
vyšší odborná škola	7
vysoká škola	27
počet odpovědí	51

Vzdělání zaměstnanců instituce je vyšší ve srovnání s českou populací, což vychází z požadavků na vzdělání, střední škola s maturitou je minimum. Střední školu s maturitou má 17 respondentů, vyšší odbornou školu vystudovalo 7 dotázaných a více než polovina respondentů má vystudovanou vysokou školu, těch je 27.

Věk

Věk	
20-30 let	14
31-40 let	12
41-50 let	14
50 + let	9
počet odpovědí	49

Průměrný věk respondentů je 40 let. V rozmezí od dvaceti do třiceti let se pohybuje 14 pracovníků. Ve věkovém rozmezí od třiceti jedna let do čtyřiceti let najdeme 12 dotázaných. Mezi čtyřiceti jedna lety a padesáti lety je 14 dotázaných. Pracovníků starších padesáti let je pak v souboru 9. Nejmladšímu dotázanému je 20 roků, tomu nejstaršímu pak 64 roků.

Doba v zaměstnání

Doba v zaměstnání	
0,5-5 let	21
6-20 let	18
20 + let	11
počet odpovědí	50

Průměrná doba zaměstnání je 10 let, liší se od mediánu, který je 7,5 roku. Nejkratší doba, po kterou je v instituci někdo zaměstnán, je půl roku, nejdéle zaměstnaný pracovník pracuje 27 let. V rozmezí od půl roku do pěti let pracuje v instituci 21 zaměstnanců. V pracovním poměru od šesti do dvaceti let tu najdeme 18 zaměstnanců. Pracovníků, jenž jsou zaměstnání už více jak dvacet let, tady pracuje 11.

Oddělení

V rámci zachování anonymity není možné blíže specifikovat jednotlivé agendy organizace. Pokud pomineme podpůrné složky, které přímo nesouvisí s hlavní činností organizace, je tady šest oddělení. Pět z nich si je podobných co do počtu zaměstnanců, jedno oddělení je však větší – má zhruba o třetinu více zaměstnanců.

Distribuce ostatních proměnných

Otázka		škála					počet odpovědí	
		1	2	3	4	5		
Vyplňování nebo kontrolování formulářů	nezatěžuje	9	15	18	6	3	zatěžuje	51
Vyřizování korespondence	nezatěžuje	13	18	13	5	2	zatěžuje	51
Záznamy do protokolů	nezatěžuje	9	11	17	8	6	zatěžuje	51
Administrativa spojená s nesoučinností klienta	nezatěžuje	2	7	12	15	15	zatěžuje	51
Problémy s hardwarem	nezatěžuje	4	21	11	8	7	zatěžuje	51
Problémy se softwarem	nezatěžuje	6	13	17	7	8	zatěžuje	51
Jak často se mění legislativa ve Vaší agendě?	často	6	14	22	9	0	vůbec	51
Jsou podle Vás změny přínosné?	ano	1	3	26	15	6	ne	51
Je pro Vás legislativa srozumitelná?	ano	3	22	19	7	0	ne	51
Je legislativa srozumitelná pro klienta?	ano	0	4	18	14	15	ne	51
Jak často musíte spolupracovat s jinými institucemi?	často	23	14	7	5	2	vůbec	51
Jak funguje spolupráce s jinými institucemi?	dobře	7	28	11	0	1	špatně	47
Máte pocit, že musíte vykonávat zbytečné úkony?	ano	12	17	11	10	1	ne	51

V případě první skupiny otázky měří, do jaké míry respondenty daná činnost zatěžuje v tom smyslu, že by mohla být lépe optimalizována nebo nahrazena.

V případě vyplňování nebo kontrolování formulářů 9 dotázaných to uvádí jako zatěžující činnost, naproti tomu 24 respondentů nepovažuje tuto činnost za zatěžující, 18 respondentů se nachází ve středu škály.

Vyřizování korespondence považuje za zatěžující 7 respondentů, 32 respondentů ji nepovažuje za zatěžující, 13 respondentů se pak nepřiklání na žádnou stranu.

Vytváření protokolů se jeví jako zatěžující 14 úředníkům, oproti tomu 18 to jako zatěžující činnost nepovažuje, 17 úředníků zastává neutrální stanovisko.

Administrativa, se kterou se úředníci musejí potýkat, když klient nespolupracuje (například nepřebírá zásilky), se ukazuje jako největší zátěž, problém s ní má 30 respondentů pouze 9 respondentů ji nepovažuje za problém, 12 respondentů se nachází ve středu škály. Zde je nutné podotknout, že ne pro všechny úředníky je míra práce s klientem stejná, někteří úředníci s klienty nepracují vůbec.

Problémy s hardwarem považuje za problém 15 respondentů, 25 respondentů to jako problém spíše nevidí, 11 respondentů v této otázce zachovává neutralitu.

Za zatěžující považuje 15 respondentů problémy se softwarem, 19 respondentů za zatěžující skutečnost nepovažuje, 17 respondentů se nepřiklání na žádnou stranu.

Druhá skupina otázek se zaměřuje na legislativu. Konkrétně na legislativní změny v konkrétních agendách, její srozumitelnost a potenciální přínos.

První otázka se zaměřuje frekvenci změn v legislativě, 20 respondentů má pocit, že se legislativa v jejich agendě mění poměrně často, oproti tomu 9 respondentů si nemyslí, že jsou změny časté.

Za přínosné legislativní změny považují pouze 4 respondenti, o opaku je přesvědčeno 21 respondentů, z toho 26 respondentů zastává neutrální stanovisko.

Legislativa pro konkrétní agendu daných úředníků je srozumitelná pro 25 respondentů, z toho pouze 3 respondenti uvedli, že je pro ně legislativa úplně srozumitelná, pro 7 respondentů není úplně srozumitelná, 19 respondentů rozumí legislativě „půl na půl“, žádný respondent neuvedl, že by pro něj byla legislativa úplně nesrozumitelná.

Pouze 4 respondenti jsou toho názoru, že je legislativa srozumitelná klientům instituce, žádný respondent si nemyslí, že by byla legislativa klientům úplně srozumitelná, naproti tomu 29 respondentů považuje legislativu pro klienty za nesrozumitelnou, 18 respondentů pak nemá vyhraněný názor.

Třetí skupina otázek se týká spolupráce s jinými organizacemi, se kterými instituce někdy musí spolupracovat. Zaměřují se na frekvenci a kvalitu spolupráce. Také je zde zahrnuta otázka reflektující obecný pohled úředníků na úkoly, které považují za zbytečné.

První otázka se zaměřuje na to, jak často musí úředníci spolupracovat s jinými institucemi, 37 dotázaných spolupracuje s jinými institucemi často, 7 dotázaných musí spolupracovat občas, 5 dotázaných musí spolupracovat spíše výjimečně, pouze 2 dotázaní pro svoji agendu nemusí spolupracovat s žádnou jinou institucí.

Fungování spolupráce s ostatními institucemi považuje za dobré 35 respondentů, 11 respondentů nepovažuje fungování ani za dobré, ani za špatné, pouze 1 respondent považuje spolupráci s ostatními institucemi za špatnou.

Co se pak týče náplně práce, 29 respondentů má pocit, že musí vykonávat v rámci své práce zbytečné úkony, 11 respondentů nemá ten pocit, 11 respondentů pak nemá vyhraněný názor.

Máte pocit, že musíte vykonávat zbytečné úkony? Q13_1

Na tuto otázku odpovědělo 27 respondentů ze 72/51 dotázaných. Respondenti, kteří odpovídali na tuto otázku, jsou více přesvědčeni, že musí vykonávat zbytečnou práci navíc oproti ostatním respondentům.

Nejvíce mají respondenti výhrady ke správnímu řízení, 11 z nich uvedlo nějaký úkon, který spadá do této kategorie. Výhrady respondentů jsou namířeny vesměs proti složitosti správního řízení. Vadí jim zbytečné papírování (většinou se jedná o zaznamenávání činností do protokolů), příliš velký objem formulářů a poučení, nebo kopírování dokladů.

Dalších 6 respondentů zmiňuje problém se zpracováváním různých statistických tabulek pro nadřízené instance dané instituce. Údaje, které musí vyplňovat, se z velké části překrývají s jinými v dalších tabulkách a nemají podle nich vypovídající hodnotu.

Dva respondenti si stěžují, že musejí mít znalosti nad rámec své agendy, aby mohli dobře vykonávat svoji práci. Jeden respondent uvedl jako zbytečné úkony vyřizování dokumentů, kvůli nespolečné práci klientů.

2.3.2 Shrnutí

Agendy jednotlivých oddělení jsou poměrně specifické, proto byly potenciálně problematické úkony zobecněny do několika kategorií. Bylo vytyčeno sedm hlavních bodů, u kterých se měřilo, do jaké míry jsou pro úředníky zatěžující, a to sice: vyplňování nebo kontrolování formulářů, vyřizování korespondence, tvorba záznamů do protokolů, nadbytečná administrativa spojená s nespoluprací klienta, problémy s hardwarem, problémy se softwarem a fungování spolupráce s jinými institucemi.

Nejvíce pracovníků uvedlo, že je zatěžuje administrativa spojená s nesoučinností klienta. I když se jedná také o nějaký postup, který vychází z pravidel organizace, není to úplně stejné jako s ostatními položkami. Jde právě o faktor klienta. Tato situace se dá polarizovat na dva pohledy. První pohled se jeví tak, že je systém nastaven správně, pokud by klient postupoval tak, jak má podle pravidel organizace, nenastal by žádný problém. Pokud se podíváme z druhého úhlu, problém může být už v nastavení systému, protože systém by měl pracovat pro klienty, a tudíž ve své podstatě eliminovat potenciální možné překážky, které mohou vyvstat během poskytování služeb úřadu. Oba pohledy, jež jsem zde načrtnul, jsou krajní, nicméně budou nápomocné při osvětlení toho, proč se právě tato položka jeví v dotazníku jako nejvíce zatěžující.

Když odmyslíme respondenty, kteří zauímají v odpovědích neutrální stanovisko, v žádné z dalších položek nepřevažují respondenti, kteří jev označují za zatěžující, proti respondentům, kteří jev označují za nezatěžující. Jediná taková položka je již výše uvedená administrativa, jež vychází z nespolupráce klienta.

Na dalším místě, co se týče zatěžujících úkonů nebo okolností, jsou problémy se softwarem a hardwarem. U obou otázek najdeme 15 respondentů, kteří mají v tomto směru problém. Rozdíl je pak hlavně mezi respondenty, kteří se nepřiklání k žádné straně. Přestože se na první pohled nemusí zdát, že hardware a software souvisí s byrokratickými procesy, opak je pravdou. Výběr hardwaru a softwaru podléhá nejrozličnějším výběrovým kritériím, nezřídka se pak stává, že hlavním faktorem je cena (a to i na úkor kvality). Kvalita produktu se pak odráží v práci. Software, který nefunguje tak, jak má, nebo neustále se rozbíjející se tiskárna rozhodně práci neusnadní. Nemluvě o dalších procesech, kterými je nutno projít, pokud je třeba danou věc opravit. Byrokratická struktura a její postupy pak mají vliv i na tento typ zařízení.

Záznamy do protokolů jsou pak další v pořadí. Po dokončení rozhovorů v kvalitativní části výzkumu se právě tahle položka jevila tak, že bude nejvíce zatěžující. Hlavně proto, že v poslední době je vyžadováno, aby se do protokolů zanašelo více věcí než dříve, tudíž provedení úředního výkonu trvá logicky delší čas. V konečném dotazníkovém šetření se však neukazuje tak akutní. Za zatěžující je v dotazníku označilo 14 dotázaných.

Další na seznamu je pak vyřizování korespondence a vyplňování či kontrola formulářů. Jako zatěžující úkony tyto činnosti označuje 9 respondentů. U formulářů volí více respondentů neutrální stanovisko. I tady bylo očekáváno, že více pracovníků označí vyplňování formulářů za přítěž. Předpoklad opět vycházel z kvalitativního šetření, kdy jeden z respondentů zmínil, že formuláře zjišťují nemalý počet údajů, se kterými se v praxi stejně nepracuje. Nakonec ale ze všech položek spolu s korespondencí vyšly jako nejméně zatěžující činnost ze všech nabízených.

Jelikož tento úřad spadá pod státní správu, legislativa je ten nejzásadnější faktor, jenž má vliv na všechny postupy a procesy, jakými se zaměstnanci musí řídit. Proto bylo také zkoumáno, co si o legislativních změnách myslí pracovníci instituce. Dotazník se nejdříve respondentů ptá, jak často se podle nich mění legislativa. Změny v legislativě totiž pro většinu pracovníků znamenají

nové studium zákonů. Některé změny mají přímo vliv na jejich agendu (je nutné změnit stávající postup), také musí být schopni v této oblasti poradit klientům. Podle respondentů ke změnám dochází poměrně často, pouze 9 respondentů si myslí, že změny nejsou moc časté.

Změny v legislativě by měly teoreticky zajistit lepší optimalizaci služeb a procesů, které je doprovází. Proto byl další dotaz směřován na to, co si úředníci myslí o přínosnosti legislativních změn. Faktem je, že pouze 3 respondenti jsou toho názoru, že jsou změny v legislativě přínosné.

Jak již bylo zmíněno dříve, pracovníci dokážou lépe fungovat, pokud mají pocit, že je jejich práce smysluplná. Vzhledem k tomu, že všechny postupy, jež provádí, vycházejí z legislativy, je důležité, aby jí rozuměli. Dobré chápání legislativy v tomto případě dokáže mimo jiné lepší ztotožnění se s prováděnými úkony. Pokud pracovník dobře rozumí tomu, co vykonává, dává to jeho práci hlubší smysl. Pouze 7 respondentů uvedlo, že je pro ně legislativa spíše nesrozumitelná, 19 respondentů se nepřiklonilo k žádné straně. Pro profesi, kde se předpokládá, že si pracovníci budou jistí srozumitelností legislativy, může být zarážející, že více jak polovina dotázaných nemá pocit, že by pro ně byla legislativa srozumitelná. Pokud se vrátíme zpět k pojetí byrokracie podle Webera, zjistíme, že v jeho pojetí jsou úředníci specialisté ve svém oboru (Weber, 1997). V realitě však můžeme vidět, jak se věci skutečně mají.

Jak bylo v dotazníku zjištěno, úředníky nejvíce podle všeho zatěžují administrativní úkony spojené s nespoluprací klientů. Pro klienty nemusí být jednoduché orientovat se v byrokratické síti instituce. Její pravidla neplatí pouze pro zaměstnance, ale i pro její klienty. V závislosti na službách, které klienti požadují, sami musí postupovat určitým způsobem a dokládat různé věci. Proto je další otázka směřována na to, jak sami klienti rozumí legislativě (podle úředníků). Jenom 4 úředníci se domnívají, že klienti legislativě spíše rozumí, naproti tomu 30 úředníků nemá pocit, že by klienti legislativě příliš dobře rozuměli, což se dalo očekávat.

Aby instituce mohla plně fungovat, je nezbytná spolupráce s jinými státními subjekty, které disponují určitými informacemi o klientech, které jsou potřeba k rozhodování o tom, jestli budou klientům poskytnuty dané služby a v jakém rozsahu. Jednání s jinými institucemi je pak pro většinu úředníků zcela běžnou záležitostí. Jelikož jde o další proces, který je ještě ke všemu mimo kontrolu příslušného úředníka (část procesu závisí na jiném celku), dalo by se předpokládat, že zde může docházet k problémovým situacím. Opak je ale v tomto případě pravdou, pouze jeden úředník označil spolupráci s jinými úřady jako zatěžující úkon, zatímco 35 dotázaných to nevidí jako problematické. Nicméně v otevřené otázce, kde by respondenti uvítali zlepšení, co se týče spolupráce, 16 respondentů uvedlo nějaký úřad. Tudíž ne všechno je úplně ideální, ale podle dotázaných se nejspíš nejedná o až tak velké nepříjemnosti jako u jiných kategorií.

Na konci šetření se měli respondenti zamyslet, zdali musejí vykonávat v rámci své pracovní náplně zbytečné úkony. Přestože v rámci celého šetření převažovala tendence hodnotit uvedené úkony spíše jako nezátěžující, tady se klima obrací. Většina respondentů – 29, je toho názoru, že ve svojí agendě musejí vykonávat nadbytečné úkony, bez kterých by se fungování systému obešlo. Pouze 1 respondent zaujímá nejkrajnější stanovisko, a sice, že všechny úkony, které vykonává, jsou nezbytné.

2.4. Dotazníkové šetření - třídění druhého stupně

2.3.4 Statistická signifikance

Při hledání vztahů se na sesbíraná data pohlíží jako na cenzus. Dotazníky byly totiž rozdány úplně všem pracovníkům instituce. Vzhledem k tomu, že celkový počet zaměstnanců je relativně malý (72), v drtivé většině případů pak výsledky asociačních koeficientů nejsou statisticky signifikantní. Nicméně protože dotazníkové šetření nebylo výběrové, ale týkalo se všech zaměstnaných, pracuje se s výslednými koeficienty jako platnými pro danou instituci. Výsledky p-hodnot jsou však samozřejmě přiloženy u konkrétních případů.

2.3.5 Věk – testovaná proměnná

Na základě testů normality a rozptylu proměnné „věk“, byla zvolena ANOVA jako vhodná metoda pro testování proměnné s ostatními.

Kvůli nevelkému počtu respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, byla pětistupňová škála rekódována na škálu třístupňovou. Střed škály zůstal, krajní možnosti na každém pólu škály byly sloučeny v jednu. První kategorie škály je „pozitivní“ – v závislosti na otázce zastupuje odpovědi jako jsou: ano, dobře, často, nezatěžuje. Druhá kategorie je střed, respondenti, již se necítí být ani na jedné straně škály. Třetí kategorie zastupuje „negativní“ odpovědi jakou jsou: ne, špatně, vůbec, zatěžuje.

Otázka „Jak často musíte spolupracovat s jinými institucemi?“ byla z testování vyloučena ze své podstaty – spolupráce s jinými institucemi je podmíněna agendou příslušných oddělení, a ne věkem respondentů.

q1r Vyplňování nebo kontrolování formulářů

Vyplňování nebo kontrolování formulářů	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	39,6	23	11,1	0,472
2	37,4	17	11,0	
3	43,2	9	13,1	
Total	39,5	49	11,4	

Výsledky ANOVY jsou statisticky nesignifikantní. Věkový průměr respondentů první kategorie je 40 let. Nejnižší průměr 37 let mají respondenti středové kategorie. Nejvyšší věkový průměr mají respondenti třetí kategorie 43 let.

q2r Vyřizování korespondence

Vyřizování korespondence	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	39,3	29	11,8	0,979
2	40,1	13	12,0	
3	39,4	7	9,5	
Total	39,5	49	11,4	

Výsledky ANOVY jsou statisticky nesignifikanční. Věkový průměr respondentů je ve všech kategoriích velice obdobný. První kategorie 39 let, druhá 40 let, třetí 39 let.

q3r Záznamy do protokolů

Záznamy do protokolů	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	40,1	20	13,0	0,885
2	40,0	15	12,0	
3	38,2	14	8,6	
Total	39,5	49	11,4	

Výsledky ANOVY jsou statisticky nesignifikanční. Věkový průměr respondentů je v první a druhé kategorii 40 let, ve třetí 38 let.

q4r Administrativa spojená s nesoučinností klienta

Administrativa spojená s nesoučinností klienta	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	40,9	9	13,0	0,846
2	40,5	11	14,3	
3	38,7	29	9,9	
Total	39,5	49	11,4	

Výsledky ANOVY jsou statisticky nesignifikanční. Věkový průměr respondentů je v první a druhé kategorii 41 let, ve třetí 39 let.

q5r Problémy s hardwarem

Problémy s hardwarem	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	43,6	24	10,4	0,026
2	33,0	11	8,3	
3	37,6	14	12,7	
Total	39,5	49	11,4	

Výsledky ANOVY jsou statisticky **signifikantní**. Na základě Tukeyho a Sheffeho testu je vztah signifikantní pouze mezi první a druhou kategorií. Existuje zde slabý vztah věkem a problémy s hardwarem (-0,225 Kendallovu tau b). Vztah není lineární, věkový průměr respondentů je v první kategorii 44 let, ve druhé kategorii 33 let a ve třetí kategorii 38 let.

q6r Problémy se softwarem

Problémy se softwarem	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	44,1	18	10,8	0,084
2	35,9	16	10,1	
3	37,9	15	12,2	
Total	39,5	49	11,4	

Výsledky ANOVY jsou statisticky nesignifikantní, nicméně riziko chyby prvního druhu je 8,4 %, což není až tak výrazné oproti používanému standardu 5 %. Věkový průměr respondentů je v první kategorii 44 let, ve druhé kategorii 36 let a ve třetí kategorii 38 let.

q7r Jak často se mění legislativa ve Vaší agendě?

Jak často se mění legislativa ve Vaší agendě?	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	40,8	20	11,0	0,426
2	37,1	21	11,4	
3	42,6	8	12,6	
Total	39,5	49	11,4	

Výsledky ANOVY jsou statisticky nesignifikantní. Věkový průměr respondentů v první kategorii je 41 let, ve druhé kategorii 37 let a ve třetí kategorii 43 let.

q8r Jsou podle Vás změny přínosné?

Jsou podle Vás změny přínosné?	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	31,7	3	12,6	0,477
2	40,0	26	11,7	
3	40,1	20	11,0	
Total	39,5	49	11,4	

V první kategorii jsou pouze dva respondenti (domnívají se, že jsou legislativní změny přínosné). Proto zde porovnávání průměrů není relevantní. Věkový průměr respondentů v první kategorii je 31 let, ve druhé kategorii i třetí kategorii 40 let.

q9r Je pro Vás legislativa srozumitelná?

Je pro Vás legislativa srozumitelná?	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	39,3	24	11,7	0,353
2	36,8	18	10,5	
3	47,3	7	10,1	
Total	39,5	49	11,4	

Proměnné nemají normální rozdělení na základě Shapiro-Wilkova testu. Místo ANOVY byl v tomto případě použit Kruskal-Wallisův test. Výsledky testu jsou statisticky nesignifikantní. Věkový průměr respondentů v první kategorii je 39 let, ve druhé kategorii 37 let a ve třetí kategorii 47 let.

q10r Je legislativa srozumitelná pro klienta?

Je legislativa srozumitelná pro klienta?	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	31,8	4	10,8	0,353
2	39,5	17	12,2	
3	40,6	28	10,9	
Total	39,5	49	11,4	

V první kategorii jsou pouze 4 respondenti. Proto zde porovnávání průměrů není relevantní. Věkový průměr respondentů v první kategorii je 32 let, ve druhé kategorii 40 let a ve třetí kategorii 41 let.

q13r Máte pocit, že musíte vykonávat zbytečné úkony?

Máte pocit, že musíte vykonávat zbytečné úkony?	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	38,9	28	10,9	0,853
2	39,5	10	10,4	
3	41,2	11	14,2	
Total	39,5	49	11,4	

Výsledky ANOVY jsou statisticky nesignifikantní. Věkový průměr respondentů v první kategorii je 39 let, ve druhé kategorii 40 let a ve třetí kategorii 41 let.

Souhrn

Vyplňování formulářů zatěžuje spíše starší pracovníky, rozdíl věkového průměru mezi těmi, které tato činnost nezatěžuje vůbec a těmi, které naopak zatěžuje, jsou 4 roky. U problémů s hardwarem je průměrný věkový rozdíl 6 let, věkový průměr respondentů, kteří uvedli, že s hardwarem nemají žádný problém, je 44 let, průměr skupiny respondentů, kteří se s problémy potýkají, je 38 let. Co se týče srozumitelnosti legislativy, pro starší respondenty je hůře srozumitelná, i když zde je třeba uvést fakt, že tuto možnost v dotazníku uvedlo pouze 7 respondentů, jejich věkový průměr je pak 47 let. V případě otázky týkající se vykonávání zbytečných úkonů v rámci své pracovní náplně, je věkový průměr nižší (39 let) u respondentů, kteří se domnívají, že musí provádět zbytečné úkony oproti těm respondentům, již tento pocit nemají (41 let).

Velké rozdíly ve věkovém průměru se pak ukazují ve dvou položkách, a to sice u otázky na přínos změn v legislativě a srozumitelnost legislativy pro klienta. Tyto rozdíly jsou způsobeny velmi malým počtem respondentů v jedné kategorii oproti ostatním. Věkový průměr respondentů, kteří se domnívají, že jsou změny v legislativě přínosné, je 32 let (tuto odpověď zvolili pouze tři respondenti), věkový průměr ostatních respondentů je 40 let. Velice obdobná je pak situace v otázce srozumitelnosti legislativy pro klienta, pouze čtyři respondenti jsou toho názoru, že je legislativa pro klienty srozumitelná. Co se týče hodnot věkových průměrů, jsou v podstatě identické s předchozím případem.

2.3.6 Doba zaměstnání – testovaná proměnná

Proměnná „doba zaměstnání“ neprošla testem normality, byla zamítnuta nulová hypotéza. Proto jako vhodná metoda pro testování proměnné s ostatními byla zvolena neparametrická ANOVA (Kruskal-Wallis).

Kvůli nevelkému počtu respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, byla pětistupňová škála rekódována na škálu třístupňovou. Střed škály zůstal, krajní možnosti na každém pólu škály byly sloučeny v jednu. První kategorie škály je „pozitivní“ – v závislosti na otázku zastupuje odpovědi jako jsou: ano, dobře, často, nezatěžuje. Druhá kategorie je střed, respondenti, již se necítí být ani na jedné straně škály. Třetí kategorie zastupuje „negativní“ odpovědi jakou jsou: ne, špatně, vůbec, zatěžuje.

Otázka „Jak často musíte spolupracovat s jinými institucemi?“ byla z testování vyloučena ze své podstaty – spolupráce s jinými institucemi je podmíněna agendou příslušných oddělení, a ne věkem respondentů.

q1r Vyplňování nebo kontrolování formulářů

Vyplňování nebo kontrolování formulářů	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	11,2	23	8,8	0,216
2	8,0	18	8,2	
3	12,1	9	7,3	
Total	10,2	50	8,3	

Výsledky testování jsou statisticky nesignifikantní. Průměr délky doby zaměstnání je u první kategorie 11 let, u druhé kategorie 8 let a u třetí kategorie 12 let.

q2r Vyřizování korespondence

Vyřizování korespondence	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	10,2	30	8,9	0,813
2	10,8	13	8,4	
3	9,4	7	6,8	
Total	10,2	50	8,3	

Výsledky testování jsou statisticky nesignifikantní. Průměr délky doby zaměstnání je u první kategorie 10 let, u druhé kategorie 11 let a u třetí kategorie 9 let.

q3r Záznamy do protokolů

Záznamy do protokolů	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	10,5	19	9,5	0,947
2	10,4	17	8,3	
3	9,5	14	7,1	
Total	10,2	50	8,3	

Výsledky testování jsou statisticky nesignifikantní. Průměr délky doby zaměstnání je u první i druhé kategorie 11 let, a u třetí kategorie 10 let.

q4r Administrativa spojená s nesoučinností klienta

Administrativa spojená s nesoučinností klienta	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	9,9	9	9,1	0,668
2	8,5	11	8,2	
3	10,9	30	8,4	
Total	10,2	50	8,3	

Výsledky testování jsou statisticky nesignifikantní. Průměr délky doby zaměstnání je u první kategorie 10 let, u druhé kategorie 9 let a u třetí kategorie 11 let.

q5r Problémy s hardwarem

Problémy s hardwarem	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	14,0	25	8,6	0,006
2	5,2	11	4,3	
3	7,5	14	7,5	
Total	10,2	50	8,3	

Výsledky testování jsou statisticky **signifikantní**. Existuje zde slabý vztah mezi věkem a problémy s hardwarem (-0,291 Kendalovo tau b). Vztah není lineární, průměr délky doby zaměstnání je u první kategorie 14 let, u druhé kategorie 5 let a u třetí kategorie 7 let. Nejméně problémů s hardwarem mají pracovníci, kteří jsou zaměstnání nejdéle.

q6r Problémy se softwarem

Problémy se softwarem	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	13,6	19	8,9	0,059
2	9,0	17	7,5	
3	7,1	14	7,4	
Total	10,2	50	8,3	

Výsledky testování jsou statisticky nesignifikantní. Průměr délky doby zaměstnání je u první kategorie 14 let, u druhé kategorie 9 let a u třetí kategorie 7 let.

q7r Jak často se mění legislativa ve Vaší agendě?

Jak často se mění legislativa ve Vaší agendě?	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	10,4	19	7,9	0,749
2	9,6	22	9,1	
3	11,4	9	8,3	
Total	10,2	50	8,3	

Výsledky testování jsou statisticky nesignifikantní. Průměr délky doby zaměstnání je u první kategorie 10 let, u druhé kategorie 10 let a u třetí kategorie 11 let.

q8r Jsou podle Vás změny přínosné?

Jsou podle Vás změny přínosné?	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	9,9	4	10,2	0,956
2	10,6	25	8,6	
3	9,8	21	8,1	
Total	10,2	50	8,3	

V první kategorii jsou pouze 4 respondenti. Proto zde porovnávání průměrů není relevantní. Průměr délky doby zaměstnání je u první kategorie 10 let, u druhé kategorie 11 let a u třetí kategorie 10 let.

q9r Je pro Vás legislativa srozumitelná?

Je pro Vás legislativa srozumitelná?	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	10,4	25	9,1	0,277
2	8,2	18	6,6	
3	14,8	7	8,8	
Total	10,2	50	8,3	

Výsledky testování jsou statisticky nesignifikantní. Průměr délky doby zaměstnání je u první kategorie 10 let, u druhé kategorie 8 let a u třetí kategorie 15 let.

q10r Je legislativa srozumitelná pro klienta?

Je legislativa srozumitelná pro klienta?	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	4,3	4	7,2	0,122
2	10,6	17	8,7	
3	10,8	29	8,2	
Total	10,2	50	8,3	

V první kategorii jsou pouze 4 respondenti. Proto zde porovnávání průměrů není relevantní. Průměr délky doby zaměstnání je u první kategorie 4 roky, u druhé a třetí kategorie 11 let.

q13r Máte pocit, že musíte vykonávat zbytečné úkony?

Máte pocit, že musíte vykonávat zbytečné úkony?	Mean	N	Std. Deviation	sig.
1	11,0	29	8,1	0,282
2	6,8	10	7,9	
3	11,2	11	9,3	
Total	10,2	50	8,3	

Výsledky testování jsou statisticky nesignifikantní. Průměr délky doby zaměstnání je u první kategorie 11 let, u druhé kategorie 7 let a u třetí kategorie 11 let.

Souhrn

Nejvíce se projevil vztah mezi dobou zaměstnání a problémy s hardwarem. Je to taky jediný statisticky signifikantní vztah, co se týče proměnné „doba zaměstnání“. Ukazuje se, že zaměstnanci, kteří pracují v instituci déle, nepociťují tolik problémů, jak ti zaměstnanci kratší dobu. Průměr doby zaměstnání u těch, kteří to nevidí jako problém, je 14 let, zatímco u těch, již to za problém považují, je 7 let.

Velice obdobný je pak vztah mezi dobou zaměstnání a problémy se softwarem. Vztah sice není statisticky signifikantní, ale nemá k tomu daleko (šance chyby prvního druhu je v tomto případě 6 %). Opět déle pracující respondenti nemají pocit, že by se softwarem byly problémy nebo je nějak zatěžovaly, průměr této skupiny respondentů je 14 let. Ti, kteří softwarové chyby považují za zatěžující, pracují u instituce v průměru 7 let.

Zajímavé je rozložení respondentů v rámci otázky týkající se srozumitelnosti legislativy pro klienty. Pouze čtyři respondenti se domnívají, že je legislativa pro klienty srozumitelná, průměrně pracují u instituce 4 roky. Dva respondenti pracují půl roku, jeden rok a poslední 15 let. Proto je nutné brát výsledky s jistou rezervou. Průměr doby zaměstnání u obou skupin respondentů, té, která nemá názor, a ta, co si myslí, že legislativa není pro klienty srozumitelná, je 11 let.

Co se týká asociace mezi dobou zaměstnání a srozumitelností legislativy, můžeme zde sledovat jisté rozdíly. Skupina, jež se nepřiklání k žádné straně, v průměru pracuje 8 let. Skupina respondentů, pro které je legislativa srozumitelná, pracuje 10 let. Skupina respondentů, pro které je legislativa spíše nesrozumitelná, pracuje v průměru 15 let. Dá se tedy pozorovat jakýsi nelineární trend. Nedá se tedy říct, že čím déle úředník pracuje, tím lépe chápe legislativu, spíše naopak.

Větší rozdíly v rámci doby zaměstnání se také projevují ve vztahu otázky týkající se vyplňování formulářů. Zatímco se doba zaměstnání příliš neliší u respondentů, kteří vyplňování formulářů považují za zatěžující, oproti těm, již jsou opačného názoru (rozdíl je 1 rok), skupina, která si zachovává neutrální stanovisko je zaměstnaná výrazně kratší dobu, v průměru 8 let, u dvou předchozích skupin to je 11 a 12 let.

Jako u předchozí otázky nastává obdobná situace i u položky, jež zjišťuje, jestli mají pracovníci pocit vykonávání zbytečných úkonů. Skupina pracovníků bez přímého názoru na věc je v průměru zaměstnaná u instituce 7 let. Doba zaměstnání u dvou zbývajících skupiny (mají pocit, že vykonávají zbytečné úkoly a nemají pocit, že vykonávají zbytečné úkoly) je stejná – v průměru 11 let.

Mezi otázkou, zdali jsou podle respondentů změny v legislativě přínosné a dobou zaměstnání, nebyl nalezen žádný vztah. Průměr doby zaměstnání vyšel u všech kategorií stejně, a sice 10 let.

U ostatních položek jsou rozdíly velmi malé, takže zde už nebudou rozepsány. Výše jsou samozřejmě stručně popsány i s tabulkami rozložení respondentů.

2.3.7 Vzdělání – testovaná proměnná

Vzhledem k tomu, že v rámci testování figurují pouze ordinální proměnné, byla jako testovací metoda zvolena interpretace prostřednictvím kontingenčních tabulek. Jako asociační koeficient bylo použito Kendalovo tau c.

Kvůli nevelkému počtu respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, byla pětistupňová škála rekódována na škálu třístupňovou. Střed škály zůstal, krajní možnosti na každém pólu škály byly sloučeny v jednu. První kategorie škály je „pozitivní“ – v závislosti na otázku zastupuje odpovědi jako jsou: ano, dobře, často, nezatěžuje. Druhá kategorie je střed, respondenti, již se necítí být ani na jedné straně škály. Třetí kategorie zastupuje „negativní“ odpovědi jakou jsou: ne, špatně, vůbec, zatěžuje.

Proměnná vzdělání obsahuje tři kategorie: střední škola, vyšší odborná škola a vysoká škola. Kategorie střední škola a vyšší odborná škola byly sloučeny do jedné, protože počet respondentů, kteří vystudovali vyšší odbornou školu je malý a při testování by kontingenční tabulka nebyla zaplněna dostatečně tak, aby zde platila aproximace chí kvadrát rozdělení. Po sloučení je v kategorii „střední nebo vyšší odborná“ 24 respondentů, v kategorii „vysoká škola“ je 27 respondentů.

Otázky „Jak často musíte spolupracovat s jinými institucemi?“ a „Jak často se mění legislativa ve Vaší agendě?“ byly z testování vyloučeny ze své podstaty – ani jedna z nich nemůže být podmíněna vzděláním respondentů.

Ani po sloučení daných kategorií se po testování neobjevil ani jeden statisticky signifikantní vztah. Budou zde podrobněji popsány tři položky, kde asociační koeficient nabyl alespoň hodnoty 0,2.

		Kendalovo tau c	sig.
q1r	Vyplňování nebo kontrolování formulářů	-0,203	0,168
q2r	Vyřizování korespondence	0,037	0,792
q3r	Záznamy do protokolů	-0,186	0,225
q4r	Administrativa spojená s nesoučinností klienta	-0,032	0,82
q5r	Problémy s hardwarem	0,071	0,63
q6r	Problémy se softwarem	0,277	0,064
q8r	Jsou podle Vás změny přínosné?	-0,046	0,73
q9r	Je pro Vás legislativa srozumitelná?	0,135	0,348
q10r	Je legislativa srozumitelná pro klienta?	-0,022	0,879
q12r	Jak funguje spolupráce s jinými institucemi?	0,101	0,406
q13r	Máte pocit, že musíte vykonávat zbytečné úkony?	-0,258	0,065

q13r Máte pocit, že musíte vykonávat zbytečné úkony?

Máte pocit, že musíte vykonávat zbytečné úkony?					Total	
Vzdělání			1	2	3	
	střední nebo vyšší odborná	Count	11	5	8	24
		<i>Adjusted Residual</i>	-1,5	-0,1	1,9	
	vysoká škola	Count	18	6	3	27
		<i>Adjusted Residual</i>	1,5	0,1	-1,9	
	Total		Count	29	11	11

Výsledky kontingenční tabulky jsou statisticky nesignifikantní, ale ne až tak závratně, riziko chyby prvního druhu je 6,5 %. V datech je slabý vztah (-0,258 Kendalovo tau c). Vztah se nejvíce projevuje v první a ve třetí kategorii. Co se týče respondentů se střední nebo vyšší odbornou školou, pocit, že musí nemusí vykonávat zbytečné úkony, má 11 respondentů oproti nim má tento pocit 18 respondentů, kteří vystudovali vysokou školu. Rozdíl adjustovaných reziduí je 1,5.

Na druhou stranu pocit, že musí vykonávat zbytečné úkony má 8 respondentů se střední nebo vyšší odbornou školou, u respondentů s vysokou školou jsou to pouze 3. Rozdíl adjustovaných reziduí je v tomto případě 1,9. Ve druhé kategorii je 5 respondentů se střední nebo vyšší odbornou školou a 6 respondentů s vysokou školou. Respondenti s nižším vzděláním mají větší pocit, že musí vykonávat zbytečné úkony oproti respondentům s vyšším vzděláním.

q1r Vyplňování nebo kontrolování formulářů

Vyplňování formulářů			Total		
Vzdělání	střední nebo vyšší odborná		1	2	3
		Count	8	12	4
	vysoká škola	Count	16	6	5
		Adjusted Residual	1,9	-2,1	0,2
	Total		24	18	9
	Count		24	18	9

Výsledky kontingenční tabulky jsou statisticky nesignifikantní, riziko chyby prvního druhu je 16,8 %. V datech je slabý vztah (-0,203 Kendallovu tau c). Největší rozdíl je v první kategorii a druhé kategorii. Vyplňování nebo kontrolování formulářů nedělá žádný problém 8 respondentům se střední školou, zatímco s vysokou školou je ve stejné kategorii respondentů 16. Rozdíl adjustovaných reziduí je 1,9.

Ve druhé kategorii je 12 respondentů se střední školou, 6 respondentů s vysokou školou. Rozdíl adjustovaných reziduí je 2,1. V poslední kategorii jsou 4 respondenti se střední nebo vyšší odbornou školou a 5 respondentů s vysokou školou. Vyplňování nebo kontrolování formulářů zatěžuje méně respondenty s vyšším vzděláním.

q6r Problémy se softwarem

Problémy se softwarem			Total		
Vzdělání	střední nebo vyšší odborná		1	2	3
		Count	13	5	6
	vysoká škola	Count	6	12	9
		Adjusted Residual	2,4	-1,8	-0,7
	Total		19	17	15
	Count		19	17	15

Výsledky kontingenční tabulky jsou statisticky nesignifikantní, ale ne až tak závažně, riziko chyby prvního druhu je 6,5 %. V datech je slabý vztah (-0,277 Kendallovu tau c). Vztah se nejvíce projevuje v první a druhé kategorii. Problémy se softwarem nemá 13 respondentů se střední nebo vyšší odbornou školou, zatímco s vysokou školou je ve stejné kategorii respondentů 6. Rozdíl adjustovaných reziduí je 2,4. Ve druhé kategorii je 5 respondentů se střední školou, 12 respondentů s vysokou školou. Rozdíl adjustovaných reziduí je 1,8.

V poslední kategorii jsou 6 respondentů se střední nebo vyšší odbornou školou a 9 respondentů s vysokou školou. Problémy se softwarem zatěžují více respondenty s vyšším vzděláním.

q2r Vyřizování korespondence

Vyřizování korespondence			Total		
Vzdělání	střední nebo vyšší odborná		1	2	3
		Count	15	6	3
	vysoká škola	Count	16	7	4
		Adjusted Residual	0,2	-0,1	-0,2
	vysoká škola	Count	16	7	4
		Adjusted Residual	-0,2	0,1	0,2
Total		Count	31	13	7

Výsledky kontingenční tabulky jsou statisticky nesignifikantní. Počet respondentů, kteří vystudovali střední nebo vyšší odbornou školu, je v první kategorii 15, ve druhé kategorii 6 a ve třetí kategorii 3. Počet respondentů, kteří vystudovali vysokou školu, je v první kategorii 16, ve druhé kategorii 7 a ve třetí kategorii 4.

q3r Záznamy do protokolů

Záznamy do protokolů			Total		
Vzdělání	střední nebo vyšší odborná		1	2	3
		Count	9	5	10
	vysoká škola	Count	11	12	4
		Adjusted Residual	-0,2	-1,8	2,1
	vysoká škola	Count	11	12	4
		Adjusted Residual	0,2	1,8	-2,1
Total		Count	20	17	14

Výsledky kontingenční tabulky jsou statisticky nesignifikantní. Počet respondentů, kteří vystudovali střední nebo vyšší odbornou školu, je v první kategorii 9, ve druhé kategorii 5 a ve třetí kategorii 10. Počet respondentů, kteří vystudovali vysokou školu, je v první kategorii 11, ve druhé kategorii 12 a ve třetí kategorii 4.

q4r Administrativa spojená s nesoučinností klienta

Administrativa spojená s nesoučinností klienta			Total		
Vzdělání	střední nebo vyšší odborná		1	2	3
		Count	3	7	14
	vysoká škola	Count	6	5	16
		Adjusted Residual	-0,9	0,9	-0,1
	vysoká škola	Count	6	5	16
		Adjusted Residual	0,9	-0,9	0,1
Total		Count	9	12	30

Výsledky kontingenční tabulky jsou statisticky nesignifikantní. Počet respondentů, kteří vystudovali střední nebo vyšší odbornou školu, je v první kategorii 3, ve druhé kategorii 7 a ve třetí kategorii 14. Počet respondentů, kteří vystudovali vysokou školu, je v první kategorii 6, ve druhé kategorii 5 a ve třetí kategorii 16.

q5r Problémy s hardwarem

Problémy s hardwarem			Total		
Vzdělání	střední nebo vyšší odborná		1	2	3
		Count	13	4	7
	vysoká škola	<i>Adjusted Residual</i>	0,7	-0,8	0
		Count	12	7	8
		<i>Adjusted Residual</i>	-0,7	0,8	0
		Count	25	11	15
Total		Count	25	11	15

Výsledky kontingenční tabulky jsou statisticky nesignifikantní. Počet respondentů, kteří vystudovali střední nebo vyšší odbornou školu, je v první kategorii 13, ve druhé kategorii 4 a ve třetí kategorii 7. Počet respondentů, kteří vystudovali vysokou školu, je v první kategorii 12, ve druhé kategorii 7 a ve třetí kategorii 8.

q8r Jsou podle Vás změny v legislativě přínosné?

Jsou podle Vás změny v legislativě přínosné?			Total		
Vzdělání	střední nebo vyšší odborná		1	2	3
		Count	1	13	10
	vysoká škola	<i>Adjusted Residual</i>	-0,9	0,4	0,1
		Count	3	13	11
		<i>Adjusted Residual</i>	0,9	-0,4	-0,1
		Count	4	26	21
Total		Count	4	26	21

Výsledky kontingenční tabulky jsou statisticky nesignifikantní. Počet respondentů, kteří vystudovali střední nebo vyšší odbornou školu, je v první kategorii 1, ve druhé kategorii 13 a ve třetí kategorii 10. Počet respondentů, kteří vystudovali vysokou školu, jsou v první kategorii 3, ve druhé kategorii 13 a ve třetí kategorii 11.

9r Je pro Vás legislativa srozumitelná?

Je pro Vás legislativa srozumitelná?			Total		
Vzdělání	střední nebo vyšší odborná		1	2	3
		Count	13	9	2
		<i>Adjusted Residual</i>	0,7	0	-1,1
	vysoká škola		12	10	5
		Count	12	10	5
		<i>Adjusted Residual</i>	-0,7	0	1,1
Total		Count	25	19	7

Výsledky kontingenční tabulky jsou statisticky nesignifikantní. Počet respondentů, kteří vystudovali střední nebo vyšší odbornou školu, je v první kategorii 13, ve druhé kategorii 9 a ve třetí kategorii 2. Počet respondentů, kteří vystudovali vysokou školu, je v první kategorii 12, ve druhé kategorii 10 a ve třetí kategorii 5.

q10r Je legislativa srozumitelná pro klienta?

Je legislativa srozumitelná pro klienta?			Total		
Vzdělání	střední nebo vyšší odborná		1	2	3
		Count	2	8	14
		<i>Adjusted Residual</i>	0,1	-0,3	0,2
	vysoká škola		2	10	15
		Count	2	10	15
		<i>Adjusted Residual</i>	-0,1	0,3	-0,2
Total		Count	4	18	29

Výsledky kontingenční tabulky jsou statisticky nesignifikantní. Počet respondentů, kteří vystudovali střední nebo vyšší odbornou školu, je v první kategorii 2, ve druhé kategorii 8 a ve třetí kategorii 14. Počet respondentů, kteří vystudovali vysokou školu, je v první kategorii 2, ve druhé kategorii 10 a ve třetí kategorii 15.

q12r Jak funguje spolupráce s jinými institucemi?

Jak funguje spolupráce s jinými institucemi?						Total
			1	2	3	
Vzdělání	střední nebo vyšší odborná	Count	16	4	0	20
		<i>Adjusted Residual</i>	0,7	-0,5	-0,9	
	vysoká škola	Count	19	7	1	27
		<i>Adjusted Residual</i>	-0,7	0,5	0,9	
Total		Count	35	11	1	47

Výsledky kontingenční tabulky jsou statisticky nesignifikantní. Počet respondentů, kteří vystudovali střední nebo vyšší odbornou školu, je v první kategorii 16, ve druhé kategorii 4 a ve třetí kategorii není žádný respondent. Počet respondentů, kteří vystudovali vysokou školu, je v první kategorii 19, ve druhé kategorii 7 a ve třetí kategorii 1.

Souhrn

Míry asociací mezi vzděláním respondentů a ostatními proměnnými jsou v celku slabé. Pouze ve třech případech bylo naměřené Kendallovo tau větší než 0,2. Nejsilnější naměřený vztah byl pak 0,24 Kendallovo tau, jednalo se o proměnnou problémy se softwarem, více se s nimi potýkají vzdělanější respondenti. Druhý nejsilnější vztah byl naměřen mezi vzděláním a otázkou, zdali mají respondenti pocit, že musí vykonávat zbytečné úkony. Síla vztahu je -0,26, respondenti s vyšším vzděláním mají větší pocit, že musí provádět nadbytečné úkoly oproti respondentům s nižším vzděláním. Koeficient asociace mezi vzděláním a zátěží vyplývající z vyplňování formulářů je 0,2. Tady plyne největší rozdíl mezi první a druhou kategorií, zatímco respondenti s vyšším vzděláním nejčastěji odpovídali, že je tento úkon nezatěžuje, respondenti s nižším vzděláním nejčastěji volili jako odpověď střed škály. Za zmínku ještě stojí uvést asociaci s proměnnou záznamy do protokolů. Asociální koeficient činí -0,19, pracovníci s nižším vzděláním uvádějí tuto činnost častěji jako zatěžující.

2.3.8 Vztahy mezi jednotlivými kategoriemi

V rámci statistického testování druhého stupně bylo též provedeno testování asociací mezi ordinálními proměnnými v dotazníku. K měření byl použit asociální koeficient Kendallovo tau b. Vztahy mezi proměnnými jsou ilustrovány skrze korelační matici.

Pro interpretaci výsledků skrze kontingenční tabulky byly kategorie škál redukovány na tři z pěti původních. Redukce byla provedena tak, že byly sloučeny krajní póly škál, střed škály zůstal netknutý.

Otázka „q10r Je legislativa srozumitelná pro klienta?“ byla z tohoto testování vyřazena, protože její distribuce respondentů nedovoluje otázku dobře testovat. Při vytvoření kontingenční tabulky v několika polích zcela chybí respondenti. Přestože koeficient asociace vychází v určitých případech relativně silný, interpretace výsledků by nevedla ke směřovatným závěrům.

Otázka „q11r Jak často musíte spolupracovat s jinými institucemi?“ byla taky vyřazena, a to z toho důvodu, že je vztažena k objektivnímu, zatímco ostatní otázky se týkají subjektivního vnímání respondenta. Respondent buď s cizími institucemi pracovat musí nebo ne, není to něco, na co si dělá sám názor. To samé platí pro otázku „q7r Jak často se mění legislativa ve Vaší agendě?“ z úplně stejného důvodu.

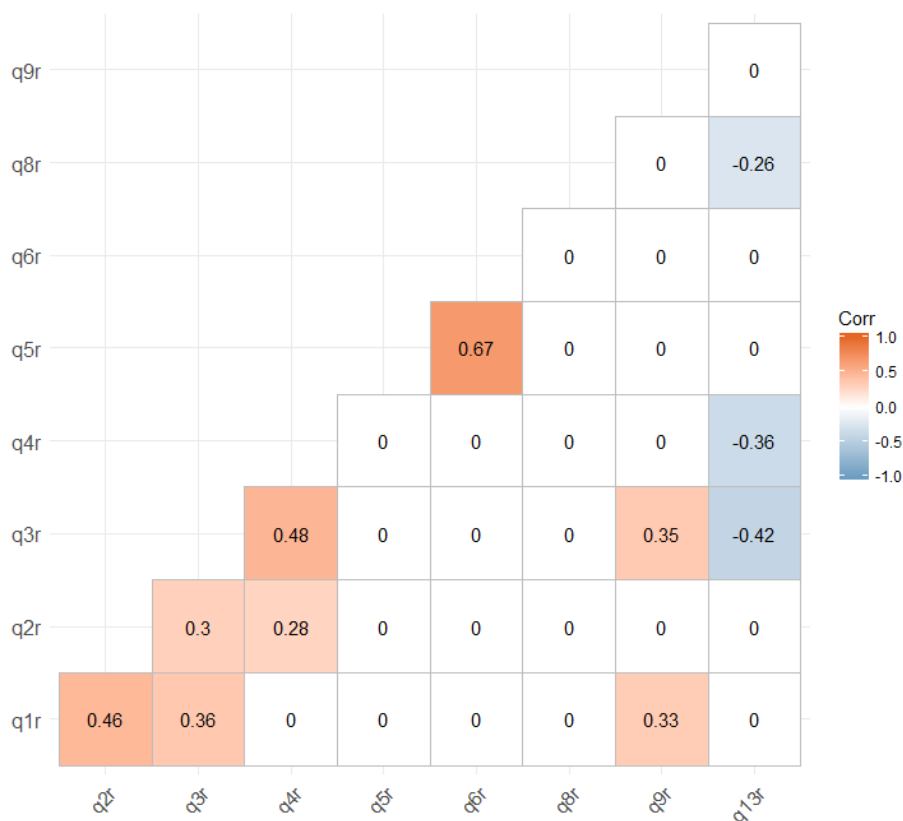


Schéma asociací mezi níže uvedenými proměnnými

Legenda

- q1r Vyplňování nebo kontrolování formulářů
- q2r Vyřizování korespondence
- q3r Záznamy do protokolů
- q4r Administrativa spojená s nesoučinností klienta
- q5r Problémy s hardwarem
- q6r Problémy se softwarem
- q8r Jsou podle Vás změny přínosné?
- q9r Je pro Vás legislativa srozumitelná?
- q13r Máte pocit, že musíte vykonávat zbytečné úkony?

q1r Vyplňování nebo kontrolování formulářů x q2r Vyřizování korespondence

Vyřizování korespondence						Total
Vyplňování nebo kontrolování formulářů			1	2	3	
	1	Count	21	3	0	24
		Adjusted Residual	3,7	-2	-2,7	
	2	Count	7	6	5	18
		Adjusted Residual	-2,4	0,9	2,2	
	3	Count	3	4	2	9
		Adjusted Residual	-1,9	1,4	0,8	
	Total		Count	31	13	7

Vztah se nejvýrazněji projevuje v prvních kategoriích. Respondenti, kteří nepovažují za zatěžující vyplňování formulářů, nepovažují ani za zatěžující vyřizování korespondence. Síla vztahu je 0,67.

q1r Vyplňování nebo kontrolování formulářů x q3r Záznamy do protokolů

Záznamy do protokolů					Total	
Vyplňování nebo kontrolování formulářů			1	2	3	
	1	Count	14	6	4	24
		Adjusted Residual	2,6	-1,2	-1,6	
	2	Count	5	8	5	18
		Adjusted Residual	-1,2	1,2	0	
	3	Count	1	3	5	9
		Adjusted Residual	-1,9	0	2,1	
	Total		Count	20	17	14

Vztah se nejvýrazněji projevuje v prvních kategoriích. Respondenti, kteří nepovažují za zatěžující vyplňování formulářů, nepovažují ani za zatěžující záznamy do protokolů. Naopak také platí, těm, jimž přijde zatěžující jeden úkon, přijde i druhý. Síla vztahu je 0,36.

q1r Vyplňování nebo kontrolování formulářů x q9r Je pro Vás legislativa srozumitelná?

Je pro Vás legislativa srozumitelná?						Total
Vyplňování nebo kontrolování formulářů			1	2	3	
	1	Count	16	7	1	24
		Adjusted Residual	2,4	-1,1	-1,9	
	2	Count	6	9	3	18
		Adjusted Residual	-1,7	1,4	0,5	
	3	Count	3	3	3	9
		Adjusted Residual	-1	-0,3	1,9	
	Total		Count	25	19	7

Vztah se nejvýrazněji projevuje v prvních kategoriích. Respondenti, kteří nepovažují za zatěžující vyplňování formulářů, tvrdí, že je pro ně legislativa srozumitelná. Naopak také platí, těm, jimž přijde vyplňování formulářů jako zatěžující úkon, považují legislativu za nesrozumitelnou. Síla vztahu je 0,33.

q2r Vyřizování korespondence x q3r Záznamy do protokolů

Záznamy do protokolů						Total
Vyřizování korespondence			1	2	3	
	1	Count	16	9	6	31
		Adjusted Residual	2,3	-0,8	-1,6	
	2	Count	2	7	4	13
		Adjusted Residual	-2	1,8	0,3	
	3	Count	2	1	4	7
		Adjusted Residual	-0,6	-1,2	1,9	
Total		Count	20	17	14	51

Vztah se nejvýrazněji projevuje v prvních kategoriích. Respondenti, kteří nepovažují za zatěžující vyřizování korespondence, nepovažují ani za zatěžující záznamy do protokolů. Naopak také platí, těm, jimž přijde zatěžující jeden úkon, přijde i druhý. Síla vztahu je 0,3.

q2r Vyřizování korespondence x q4r Administrativa spojená s nesoučinností klienta

		Administrativa spojená s nesoučinností klienta			Total
			1	2	3
Vyřizování korespondence	1	Count	8	8	15
		<i>Adjusted Residual</i>	1,9	0,5	-1,9
	2	Count	0	4	9
		<i>Adjusted Residual</i>	-1,9	0,7	0,9
	3	Count	1	0	6
		<i>Adjusted Residual</i>	-0,3	-1,6	1,6
Total		Count	9	12	30

Vztah se nejvýrazněji projevuje v prvních kategoriích. Respondenti, kteří nepovažují za zatěžující vyřizování korespondence, nepovažují ani za zatěžující administrativu spojenou s nesoučinností klienta. Naopak také platí, těm, jimž přijde vyřizování korespondence zatěžující, těm přijde také zatěžující administrativa. Vztah je ale poměrně slabý, jeho síla je 0,28.

q3r Záznamy do protokolů x q4r Administrativa spojená s nesoučinností klienta

		Administrativa spojená s nesoučinností klienta			Total
			1	2	3
Záznamy do protokolů	1	Count	7	7	6
		<i>Adjusted Residual</i>	2,6	1,6	-3,4
	2	Count	2	4	11
		<i>Adjusted Residual</i>	-0,8	0	0,6
	3	Count	0	1	13
		<i>Adjusted Residual</i>	-2	-1,7	3
Total		Count	9	12	30

Vztah se nejvýrazněji projevuje v prvních a třetích kategoriích. Respondenti, kteří nepovažují za zatěžující záznamy do protokolů, nepovažují ani za zatěžující administrativu spojenou s nesoučinností klienta. Naopak také platí, těm, jimž přijdou záznamy do protokolů zatěžující, těm přijde také zatěžující administrativa. Síla vztahu je 0,48.

q3r Záznamy do protokolů x q9r Je pro Vás legislativa srozumitelná?

Je pro Vás legislativa srozumitelná?			Total			
Záznamy do protokolů	1	Count	15	5	0	20
		Adjusted Residual	3	-1,5	-2,3	
	2	Count	5	8	4	17
		Adjusted Residual	-2	1	1,4	
	3	Count	5	6	3	14
		Adjusted Residual	-1,2	0,5	1	
	Total	Count	25	19	7	51

Vztah se nejvýrazněji projevuje v prvních kategoriích. Respondenti, kteří nepovažují za zatěžující záznamy do protokolů, nemají problém se srozumitelností legislativy. Síla vztahu je 0,35.

q3r Záznamy do protokolů x q13r Máte pocit, že musíte vykonávat zbytečné úkony?

Máte pocit, že musíte vykonávat zbytečné úkony?					Total	
Záznamy do protokolů	1	Count	1	2	3	
		Adjusted Residual	-2,5	-0,2	3,3	
	2	Count	10	6	1	17
		Adjusted Residual	0,2	1,7	-1,9	
	3	Count	12	1	1	14
		Adjusted Residual	2,6	-1,5	-1,5	
	Total		Count	29	11	11

Skoro všichni respondenti, kteří považují záznamy do protokolů za zatěžující, mají pocit, že musejí vykonávat v práci zbytečné úkoly. Část respondentů, kterou protokolování nezatěžuje (7), má pocit, že musí vykonávat zbytečné úkony, nicméně další část těchto respondentů (9) nemá pocit, že musí něco dělat zbytečně. Síla vztahu je -0,42.

q4r Administrativa spojená s nesoučinností klienta x q13r Máte pocit, že musíte vykonávat zbytečné úkony?

Máte pocit, že musíte vykonávat zbytečné úkony?					Total	
Administrativa spojená s nesoučinností klienta	1		1	2	3	
		Count	3	4	2	9
		Adjusted Residual	-1,6	1,8	0,1	
	2	Count	3	4	5	12
		Adjusted Residual	-2,5	1,1	1,9	
	3	Count	23	3	4	30
		Adjusted Residual	3,4	-2,4	-1,7	
	Total		Count	29	11	11

Vztah se projevuje nejvíce v tom smyslu, že pracovníci, co považují administrativu spojenou s nesoučinností klienta za zatěžující, mají pocit, že musí vykonávat zbytečné úkony. Síla vztahu je -0,36.

q5r Problémy s hardwarem x q6r Problémy se softwarem

		Problémy se softwarem				Total
		1	2	3		
Problémy s hardwarem	1	Count	18	5	2	25
		Adjusted Residual	5	-2	-3,3	
	2	Count	0	9	2	11
		Adjusted Residual	-2,9	3,9	-0,9	
	3	Count	1	3	11	15
		Adjusted Residual	-2,9	-1,3	4,4	
Total		Count	19	17	15	51

Vztah se nejvýrazněji projevuje v prvních a třetích kategoriích. Respondenti, kteří nepovažují za zatěžující problémy s hardwarem, nepovažují ani za zatěžující problémy se softwarem. Naopak také platí, těm, jimž přijdou problémy s hardwarem zatěžující, těm přijdou také zatěžující problémy se softwarem. Vztah je poměrně silný, jeho síla je 0,67.

q8r Jsou podle Vás změny přínosné? x q13r Máte pocit, že musíte vykonávat zbytečné úkony?

Máte pocit, že musíte vykonávat zbytečné úkony?					Total	
Jsou podle Vás změny přínosné?	1		1	2	3	
		Count	3	0	1	4
		Adjusted Residual	0,8	-1,1	0,2	
	2	Count	11	5	10	26
		Adjusted Residual	-2,1	-0,4	3	
	3	Count	15	6	0	21
		Adjusted Residual	1,8	1	-3,1	
	Total		Count	29	11	11

Vztah se nejvíce projevuje mezi první a třetí kategorií, také mezi druhou a třetí kategorií. Respondenti, kteří nepovažují změny v legislativě za přínosné, mají pocit, že musejí vykonávat nadbytečné úkony. Poměrně velká část respondentů, jež nemá názor na změny v legislativě, také nemá názor na to, jestli musí vykonávat zbytečné úkony. Síla vztahu je -0,26.

Souhrn

Mezi otázkami jedna až čtyři můžeme nalézt asociace. Vztahová dynamika vypadá ve většině případech tak, že respondenti, které nezatěžuje jedna věc, zpravidla nezatěžují ani ostatní. Nejsilnější se ukázal vztah mezi problémy s hardwarem a problémy se softwarem.

Můžeme zkonstatovat, že nebyl nalezen žádný překvapivý vztah. Výsledky tohoto testování tedy napovídají, že v některých případech jde spíše o mentalitu respondenta. Jednodušeji řečeno, pracovníkovi buď vadí vše anebo nic. Je třeba to brát pouze jako lehký trend, většina těchto vztahů není závratně silná a rozhodně nepatří pro všechny položky.

3. Interpretace a diskuze výsledků

Na základě provedených rozhovorů byly rozpoznány hlavní oblasti, kde úředníci spatřují problémy. Ne ale všichni se shodnou na tom, co je dysfunkční. Bylo zjištěno, že někteří pracovníci vidí v určitých opatření zdroj zpomalení jejich práce, nepovažují ho však nutně za dysfunkční. V takových to případech respondent uznal, že pravidlo znesnadňuje jeho práci, ale argumentoval, proč je důležité nebo nepostradatelné. Většinou se jednalo o takový mechanismus opatření, které dobře popisuje Crozier. Pokud se zjistí, že je v dosavadním systému nějaká chyba, většinou se správně tím, že se vydá určité zpřesňující opatření namísto řešení problému chyby v jejím základu (Crozier, 1964). Organizace pak nové pravidlo implementuje jako opravný prvek. Někteří zaměstnanci pak automaticky akceptují tento nový proces jako nezbytný, neboť bez něj by systém nemohl fungovat správně. Jistou roli zde pak hraje i konformita, pokud má zaměstnanec důvěru v organizaci a její postupy, nenapadne ho její rozhodnutí zpochybnit. Chybějící nadhled pak může zabránit tomu vidět jiné, efektivnější řešení problému, než je vytváření stále dalších zpřesňujících „záplat“, které znesnadňují práci samotnou.

Typickým příkladem přímo z této instituce je vytváření nových protokolů. Tato situace vycházela z prohraného soudního jednání s klientem. Instituce prohrála soudní spor, protože nemohla doložit svoje správné jednání, které klient popřel. Instituce od té doby chce po svých zaměstnancích, aby v podobných situacích provedli zápis o daném jednání do protokolu a nechali ho podepsat klientem. Někteří pracovníci pak právě na tomto případě demonstrují, jak je potřebné tento úkon vykonávat, protože tak chrání zájmy instituce i klienta. Ve většině případů však respondenti přiznávali, že by si dokázali představit svoji běžnou pracovní agendu bez různých úkonů, které považují za zbytečné. Přestože v rozhovorech pracovníci uvedli poměrně dost úkonů, jež považují za obtěžující, v dotazníkovém šetření se však neukázalo, že by to považovali za závažnější problém. Většina pracovníků nepovažovala jevy v dotazníku za zatěžující. Výjimku tvořila položka, jež se týkala administrativy spojené s nesoučinností klienta.

Najdeme jiné profese, kde se byrokracie také používá, ale není to primární prostředek k dosahování cílů. Příkladem budiž studie, zabývající se tím, jak moc byrokracie zatěžuje ředitele škol. Ředitelé škol označují spoustu úkonů jako zbytečné a zatěžující, protože byrokracie není jejich hlavní náplní práce (Göksoy, 2015). Za nejvíce zatěžující považují tzv. „papírování“. V ve sledované organizaci však „papírování“ tvoří velkou část pracovní náplně skoro všech pracovníků. Jeden respondent v rámci šetření řekl: „my jsme tady od toho, abychom dodržovali zákon“, podle těchto slov by tedy mělo být náplní práce postupovat podle zákona, nehledě na to, jak jsou v něm uvedené postupy. Jedním faktorů, proč zaměstnanci v dotazníku neuvádí dané úkony jako zatěžující, může být následující. I když zaměstnanci vidí, že by systém mohl fungovat lépe, v praxi jim to nepřijde až tak zlé, protože je to jejich práce. Kdybychom pak celou situaci postavili do extrému, otázka by se dala přeložit takto: „Je Vaše práce zbytečná?“. Neschopnost vidět jiná řešení, než kterými instituce řeší problémy pak dokáže vyústit v to, že někteří respondenti zprvu považovali výzkumný rozhovor za zpochybnění legitimacy jejich práce a zaujali obrannější postoj.

Vraťme se tedy ještě k tomu, proč úředníkům mnohem více vadí dělat navíc administrativu, se kterou by se nemuseli zabývat, kdyby klient postupoval, tak jak by měl. Teoreticky i tento úkon, jako všechny spadá pod pravidla instituce, jako ostatní zmíněné v dotazníku.

Klient není součástí organizace, tudíž pokud se nechová tak, jak instituce chce, musejí úředníci upravit svůj postup, který je časově náročnější, než když všechno jde tak, jak má. Problémy jsou tedy optikou úředníků způsobené zvenčí. Tudíž je na ně jiná reakce, než na ostatní „problematické“ jevy (které nejsou ani všemi úředníky pokládány za problém). Funguje tady jistá soudržnost s institucí, z pohledu úředníků pak chyba není na straně pravidel organizace, ale u klientů. Aby nebylo úředníkům ukřivděno, je skutečně třeba přiznat, že existují klienti, již chtějí zneužít služeb úřadu, respektive využívat služeb, na které ze zákona nemají nárok. Konflikt mezi skupinami podporuje skupinovou identitu (Tajfel, 1982). Nesoučinnost klientů pak funguje jako určitý katalyzátor, který posiluje identifikaci s celkem úředníků v rámci instituce. Tím spíše pak budou úředníci bránit postupy organizace, namísto hledání jejích limitů, co se týče procesní složitosti. Jak si již všimnul Merton, organizace se začíná místy zaměřovat sama na sebe, a ne na své původní cíle (Merton, 1968). Úředníci pak vidí nejvíce jako obtěžující práci, která souvisí s jejím prvořadým cílem – s klienty.

Na chod úřadu má velký vliv legislativa a její změny. Podle zaměstnanců se mění poměrně často a změny nevedou k lepšímu. Jejich vnímání integrity mezi pracovními postupy a změnou v zákonech pak působí poněkud nesourodě. Změny v zákonech mají přímý vliv na pracovní postupy. Změny jsou považovány povšechně za spíše špatné, zatímco pracovní postupy se zdají

naopak v pořádku. Respondenti tak v rámci dotazníku pravděpodobně vnímali blok otázek s pracovními procesy a blok s legislativou jako dva izolované celky bez spojitosti.

Faktory jako je vzdělání, věk nebo doba zaměstnání se až na výjimky příliš neprojevují. Co se týče vzdělání stojí za zmínku, že vzdělanější respondenti mají větší pocit, že musí vykonávat zbytečné úkony ve srovnání s méně vzdělanými. Dá se tedy předpokládat, že vzdělanější lidé používají o něco více kritické myšlení - dokáží systémová pravidla prohlédnout o něco hlouběji. Síla vztahu ale není moc velká.

Za pozornost také stojí uvést, že se u proměnných věk a doba zaměstnání vždy objevil vztah mezi problémy s hardwarem a softwarem. Tato asociace byla vždy nejsilnější ze všech naměřených. Vztahy mezi těmito proměnnými vypadají následovně. Starší a déle pracující zaměstnanci nepovažují problémy se softwarem a hardwarem za významné. Situace naznačuje, že se s těmito okolnostmi do jisté míry smířili a již je nevidí jako tak důležité.

V literatuře se můžeme dozvědět, že existují různé pohledy na přetrvávání dysfunkcí v byrokratické sféře. Zatímco Merton a Gouldner jsou toho názoru, že úředníci v tom hrají svoji roli prakticky nevědomky, Crozier přišel s tím, že jsou do této hry zapletení všichni vědomě, protože každému to přináší jisté výhody (Keller, 1996). Tato práce se zaměřovala na takový typ dysfunkcí, jichž by šlo jen těžko využít ve prospěch samotných úředníků, právě naopak. Tyto dysfunkce mají právě přímý dopad na úředníky v tom smyslu, že jim jejich práci dělají těžší a neposkytují jim žádné benefity jako je třeba ztráta odpovědnosti za svá rozhodnutí, které mimo jiné vypichuje Crozier ve svém díle *The stalled society* (Crozier, 1973).

V tomto případě tedy dávám za pravdu spíše Gouldnerovi a jemu podobně smýšlejícím. Úředníci nejsou vždy schopni dysfunkce identifikovat nebo jim nemusí připisovat dostatečnou váhu. Je třeba ale říci, že tato práce nezamítá Crozierovu teorii o cíleném udržování dysfunkcí, avšak nezaměřovala se na typ dysfunkcí, o kterém mluví Crozier. Nicméně pokud si pracovníci nemusí uvědomit tento typ dysfunkce, nemusí si být ani vědomi takových, které jim z určitého pohledu mohou umožnit z nich profitovat.

4. Závěr

Cílem práce bylo zjistit, do jaké míry si dysfunkčnost uvědomují samotní aktéři pracující v byrokratické organizaci a jak se s ní vypořádávají. Výchozím bodem pro uchopení problematiky se pro práci staly teorie sociologických klasiků, kteří se zabývali tématem byrokratických dysfunkcí.

K dosahování svých cílů pak práce jako hlavní metodu používá empirický výzkum. Výzkum byl realizován v rámci státní instituce, jež podléhá byrokratickým systémům. Pro identifikaci základních problémů byl použit kvalitativní výzkum. Na jeho základě bylo pak vystavěno dotazníkové šetření, do kterého byli zahrnuti všichni zaměstnanci instituce, odpovědi byly získány od 70 % zaměstnanců.

Hlavní body poznání, k jakým práce dochází, jsou pak následující. První fakt se týká vnímání samotných dysfunkcí zaměstnanci instituce. V rámci rozhovorů pracovníci uvedli poměrně dost pracovních úkonů, bez kterých by se mohli obejít bez dopadu na kvalitu poskytovaných služeb. Nicméně z dat dotazníkového šetření se ukázalo, že zmíněné problémy pracovníky až tolik nezatěžují. Výsledky z nasbíraných dat nasvědčují, že dysfunkce vnímají jako součást své práce.

V určitých případech vidí procesy, které by se mohly zdát zbytečné, naopak jako nezbytné. Nedokáží si představit jejich optimalizaci. Podrobnější popis těchto jevů práce nabízí ve výzkumné části. Především pak vysvětluje výše zmíněné jednání v kapitole, která pojednává o interpretaci a diskuzi výsledků.

Domnívám se tedy, že pro optimalizaci procesů v instituci by bylo potřeba zásahu z externí sféry. Pokud pomineme už tak dosti složitou hierarchickou strukturu, kde se může jednoduchý úkon jako je vyčištění koberce změnit v sisyfovskou práci, absence touhy po změně pak situaci nevylepší. Na základě sesbíraných poznatků se mi zdá jako největší dysfunkce byrokracie to, že organizace sama není schopna dysfunkce plně identifikovat jako vážné do takové míry, aby měla sama potřebu proti nim zakročit.

Zdroje a literatura

- Aronson, E. (2008). *The social animal*. New York: Worth Publishers.
- Aronson, E. (2012). *Tvor společenský*. Praha: Wolters Kluwer.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258189>
- Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Crozier, M. (1973). *The stalled society*. New York: Viking Press.
- Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A Study of Normative and Informational Social Influence upon Individual Judgment. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 629-636. <http://dx.doi.org/10.1037/h0046408>
- Göksoy, S. (2015). Bureaucratic problems at schools. *Journal of Education and Future*, (7), 99-118. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1764649381?accountid=35514>
- Giddens, A. (2013). *Sociologie*. Praha: Argo.
- Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. New York: Free Press.
- Keller, J. (1996). *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. New York: Free Press.
- Merton, R. K. (2007). *Studie ze sociologické teorie*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Pasieczny, J. & Glinka, B. (2016). Organizational dysfunctions: Sources and areas. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(4), 213-223. [doi:http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2016.040413](http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2016.040413)
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Urban, L. (2011). *Sociologie trochu jinak*. Praha: Grada.
- Udy, S., H. (1959). 'Bureaucracy' and 'Rationality' in Weber's Organization Theory: An Empirical Study. *American Sociological Review*, 24(6), 791-795. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2088566>
- Vogel, A. (1995). Bureaucracy and democracy: A critical reading of Alvin W. Gouldner's book "Patterns of Industrial Bureaucracy". *European Journal of Sociology / Archives Européennes De Sociologie / Europäisches Archiv Für Soziologie*, 36(2), 358-373. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/23997790>
- Weber, M. (1997). *Autorita, etika a společnost: pohled sociologa do dějin*. Praha: Mladá fronta.
- Weber, M. (2009). *Metodologie, sociologie a politika*. Praha: Oikoymenh.
- Watson, T. J. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143. <https://doi.org/10.1177/1350508407084488>

Přílohy

Dotazník

Samotný dotazník byl vytvořen a distribuován elektronicky, tohle je jeho přepis.

Vážené pracovnice a vážení pracovníci *název instituce*, chtěl bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro bakalářskou práci. Účast v šetření je naprosto anonymní.
Děkuji za spolupráci.

Rudolf Tkáč,
student sociologie Filozofické fakulty Univerzity Karlovy.

V této sekci dotazníku prosím uveďte, jak moc Vás zatěžují následující úkony a situace.

Vyplňování nebo kontrolování formulářů

vůbec nezatěžuje 1 2 3 4 5 velmi zatěžuje

Vyřizování korespondence

vůbec nezatěžuje 1 2 3 4 5 velmi zatěžuje

Záznamy do protokolů

vůbec nezatěžuje 1 2 3 4 5 velmi zatěžuje

Administrativa spojená s nesoučinností klienta

vůbec nezatěžuje 1 2 3 4 5 velmi zatěžuje

Problémy s hardwarem

např. problémy s tiskárnou

vůbec nezatěžuje 1 2 3 4 5 velmi zatěžuje

Problémy se softwarem

např. program nefunguje tak jak má, je používán někým jiným etc.

vůbec nezatěžuje 1 2 3 4 5 velmi zatěžuje

Přechod na další oddíl

Jak často se mění legislativa ve Vaší agendě?

velmi často 1 2 3 4 5 vůbec

Jsou podle Vás změny přínosné?

určitě ano 1 2 3 4 5 určitě ne

Je pro Vás legislativa srozumitelná?

legislativa týkající se přímo Vaší agendy

určitě ano 1 2 3 4 5 určitě ne

Je legislativa srozumitelná pro klienta?

legislativa týkající se přímo Vaší agendy

určitě ano 1 2 3 4 5 určitě ne

Přechod na další oddíl

Jak často musíte spolupracovat s jinými institucemi?

spolupráce s OSSZ, pojišťovnami etc.

velmi často 1 2 3 4 5 vůbec

Jak funguje spolupráce s jinými institucemi?

Pokud v rámci Vaší agendy s žádnými jinými institucemi spolupracovat nemusíte, tuto otázku prosím nevyplňujte

velmi dobře 1 2 3 4 5 velmi špatně

Uved'te prosím instituce, kde byste uvítal/a lepší spolupráci.

Pokud v rámci Vaší agendy s žádnými jinými institucemi spolupracovat nemusíte, tuto otázku prosím nevyplňujte.

.....

Máte pocit, že musíte vykonávat zbytečné úkony?

určitě ano 1 2 3 4 5 určitě ne

Které to jsou?

.....

Přechod na další oddíl

V jakém oddělení pracujete?

výčet možností oddělení (zde neuváděný kvůli zachování anonymity instituce)

Jaké je Vaše vzdělání?

střední vyšší odborné vysokoškolské

Jak dlouho už zde pracujete?

Napište počet roků (číslo)

.....

Jaké je Vaše pohlaví?

muž žena

Jaký je Váš věk?

Napište počet roků (číslo)

.....